

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO, SUBSECTOR CIU D1711: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS  
TEXTILES”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JENNIFER ANDREA ESCOBAR JARAMILLO**

**SANTIAGO FABIÁN CASTILLO CASTILLO**

**DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA MORETA**

**QUITO, 2011**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Genoveva Zamora Moreta

**INFORMANTES:**

Ing. Carmen Daza

Ing. Ximena Villamar

## **DEDICATORIA**

A mis padres y a mi abuelita que me han dado la  
fortaleza y sabiduría para alcanzar las metas que me he  
propuesto.

*Santiago.*

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes con su paciencia y perseverancia hicieron que lograré llegar a mi meta, demostrándome con su ejemplo que todo es posible en la vida.

***Jennifer.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por todas las oportunidades que ha puesto en mi vida.

A la Ing. Genoveva Zamora, Ing. Ximena Villamar e Ing. Carmen Daza por su acertada colaboración en este proyecto.

A todas las empresas que aportaron con el presente proyecto con su valioso tiempo e información.

A mi familia por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera y por todo el cariño que me han brindado.

.

***Santiago.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar e iluminar mi vida, y darme la paciencia y fortaleza de seguir adelante, llegando a cumplir con todas mis metas y objetivos propuestos.

A mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por ser un ejemplo de lucha y constante superación. Por mostrarme que cuando el cansancio me agobie más debo insistir.

A la PUCE, y en especial al cuerpo de docentes que conforman la Facultad de Administración, quienes han sabido educarme con la ciencia y los valores morales, en especial a la Ing. Genoveva Zamora por su ayuda prestada en todo momento.

***Jennifer.***

## **INDICE**

### **RESUMEN EJECUTIVO, 1**

### **INTRODUCCIÓN, 4**

## **1 MARCO TEORICO, 7**

- 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN, 7
  - 1.1.1 Planteamiento del Problema, 9
  - 1.1.2 Formulación del problema, 14
  - 1.1.3 Sistematización del problema, 14
  - 1.1.4 Objetivos de la caracterización, 15
  - 1.1.5 Justificación, 16
- 1.2 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 20
  - 1.2.1 Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Pesca y competitividad, 23
  - 1.2.2 Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, 24
  - 1.2.3 Superintendencia de Compañías, 25
  - 1.2.4 Características del Sector Manufacturero, 29
- 1.3 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 33
  - 1.3.1 Objetivo General, 33
  - 1.3.2 Objetivos Específicos, 34
- 1.4 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL DMQ, 34
  - 1.4.1 La industria Textil en el Distrito Metropolitano de Quito- Características del Sector, 36
  - 1.4.2 Integrantes del Sector y su participación, 37
  - 1.4.3 Información Financiera del Sector Manufacturero, 39

## **2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYME Y SUS VARIABLES, 50**

- 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 50
  - 2.1.1 Base de Datos y Logística, 53
  - 2.1.2 Procesamiento de datos, 57
- 2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 57
  - 2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional, 57
  - 2.2.2 Caracterización del desarrollo tecnológico, 58
  - 2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 59
  - 2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo, 59

## **3 EVALUACION DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 61**

- 3.1 Plan estratégico en las PYME, 61
  - 3.1.1 Los valores, visión y misión, 65
  - 3.1.2 Resultados de la Encuesta: Plan Estratégico, 71
- 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MEDIO, ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL, 81
  - 3.2.1 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales, 95
  - 3.2.2 Gestión Organizativa de los recursos comerciales, 116
  - 3.2.3 Gestión Organizacional de Recursos Financieros, 129

## **4 EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION APLICADOS EN LAS PYMEs, 140**

- 4.1 LA CONECTIVIDAD Y SOFTWARE EN LAS PYMEs, 144
- 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 150



4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓ, 176

**5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 185**

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 185

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 206

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 219

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 238

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 253**

6.1 CONCLUSIONES, 253

6.2 RECOMENDACIONES, 257

**BIBLIOGRAFÍA, 261**

**ANEXO 1, 266**

**ANEXO 2, 268**

**ANEXO 3,273**

**ANEXO 4,276**

## INDICE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro No 1. Participación y Crecimiento Anual Compuesta del Sector Manufacturero, 26
Cuadro No. 2: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías, 27
Cuadro No. 3: Clasificación empresas según la Comunidad Andina, 29
Cuadro No. 4: Características básicas de las PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito, 31
Cuadro No. 5: CIIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito, 35
Cuadro No. 6: CIIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs, 36
Cuadro No. 7: Subactividades CIIU D17, 37
Cuadro No. 8: Subactividades CIIU D1711, 38
Cuadro No. 9: Información Financiera por segmentos – Quito, 41
Cuadro No. 10: Actividad económica D: Industrias Manufactureras, 42
Cuadro No. 11: D17 Actividades de Fabricación de Productos Textiles, 42
Cuadro No. 12: Índices Financieros de Endeudamiento y Rendimiento de la Inversión del Sector Manufacturero de la Subactividad D17, 46
Cuadro No. 13: Ficha técnica, 53
Cuadro No. 14: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías, 54
Cuadro No. 15: Resumen base de datos CAPEIPI, CIIU D1711, 54
Cuadro No. 16: Muestra Estadística ,55
Cuadro No. 17: Resumen de llamadas de la muestra, 56
Cuadro No. 18 Información general - 1.8, 70
Gráfico No. 1: Origen del Capital, 70
Cuadro No. 19: Pregunta 5.1: Plan estratégico, 71
Gráfico No. 2: Plan Estratégico, 72
Cuadro No. 20: Conocimiento del plan estratégico, 73
Gráfico No. 3: Conocimiento del Plan Estratégico, 74
Cuadro No. 21: Pregunta 5.3 Participación Plan Estratégico Promedio, 75
Gráfico No. 4: Participación Plan Estratégico Promedio, 76
Cuadro No. 22: Pregunta 5.4 Herramientas de Evaluación, 77

Gráfico No. 5: Herramientas de Evaluación ,77	
Cuadro No. 23: Pregunta 5.5 Capacidad de Planificación a L/P, 79	
Gráfico No. 6: Capacidad de Planificación a L/P, 80	
Cuadro No. 24: Pregunta 5.6 Actitud y Valores centrales, 86	
Gráfico No. 7: Actitud y Valores Centrales, 86	
Cuadro No. 25: Objetivos según los empresarios, 88	
Gráfico No. 8: Objetivos según los empresarios, 89	
Cuadro No. 26: Pregunta 5.8 Relación entre los empleados, 91	
Gráfico No. 9: Relación entre los empleados, 92	
Cuadro No. 27: Pregunta 5.9 Imagen Clima Organizacional, 93	
Gráfico No. 10: Imagen Clima Organizacional, 94	
Figura 1: El círculo Deming ,96	
Cuadro No. 28: Pregunta 5.10 Modelos de Gestión de Calidad, 98	
Gráfico No. 11: Modelos de Gestión de Calidad, 99	
Cuadro No. 29: Pregunta 6.1 Estrategia Competitiva Global, 101	
Gráfico No. 12: Estrategia Competitiva Global, 102	
Cuadro No. 30: Pregunta 6.2 Rasgos Estratégicos, 105	
Gráfico No. 13: Rasgos Estratégicos, 105	
Cuadro No. 31: Pregunta 6.3 Estrategias para crear alianzas, 107	
Gráfico No. 14: Estrategias para crear alianzas, 108	
Cuadro No. 32: Pregunta 6.4 Opciones de Integración, 112	
Gráfico No. 15: Opciones de Integración, 112	
Cuadro No. 33: Pregunta 6.5 Opciones de integración dentro de 5 años, 114	
Gráfico No. 16: Pregunta 6.5 Opciones de integración dentro de 5 años, 115	
Cuadro No. 34: Pregunta 4.1 Inversión en Publicidad y Propaganda, 123	
Gráfico No. 17: Inversión en Publicidad y Propaganda, 123	
Cuadro No. 35: Pregunta 4.2 Mercados, 125	
Gráfico No. 18: Pregunta 4.2 Mercados, 126	
Cuadro No. 36: Pregunta 4.3 Mercados de Destino, 127	
Gráfico No. 19: Mercados de Destino, 128	

Cuadro No. 37: Pregunta 8.1 Barreras para Créditos, 132
Gráfico No. 20: Barreras para Créditos, 133
Cuadro No. 38: Pregunta 8.2 Nivel de Endeudamiento, 134
Gráfico No. 21: Nivel de Endeudamiento, 135
Cuadro No. 39: Pregunta 8.3 Plazo de Endeudamiento, 137
Gráfico No. 22: Plazo de Endeudamiento, 138
Cuadro No. 40: Pregunta 2.1 Uso de Internet, 145
Gráfico No. 23: Uso de Internet, 145
Cuadro No. 41: Pregunta 2.2 Sitio Web, 146
Gráfico No. 24: Sitio Web, 147
Cuadro No. 42: Pregunta 2.3 Operaciones Electrónicas, 148
Gráfico No. 25: Operaciones Electrónicas, 149
Cuadro No. 43: Pregunta 2.4 Tipo de tecnología, 153
Gráfico No. 26: Tipo de tecnología, 154
Cuadro No. 44: Pregunta 2.5 Procedencia de Tecnología, 155
Gráfico No. 27: Procedencia de Tecnología, 156
Cuadro No. 45: Pregunta 2.7 Proyectos de investigación realizados, 158
Gráfico No. 28: Proyectos de investigación realizados, 159
Cuadro No. 46: Pregunta 2.8 Actividades de innovación tecnológica, 160
Gráfico No. 29: Actividades de innovación tecnológica, 160
Cuadro No. 47: Pregunta 2.9 Porcentaje de inversión total destinado a innovación, 162
Gráfico No. 30: Porcentaje de inversión total destinado a innovación, 163
Cuadro No. 48: Pregunta 2.10 Tipo de Innovación, 164
Gráfico No. 31: Tipo de Innovación, 166
Cuadro No. 49: Pregunta 2.11 Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico, 168
Gráfico No. 32: Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico, 168
Cuadro No. 50: Pregunta 2.12 Obstáculos para innovación ,170
Gráfico No. 33: Obstáculos para innovación, 170
Cuadro No. 51: Pregunta 2.13 Reto más grande de innovación en los próximos cinco años, 171
Gráfico No. 34: Reto más grande de innovación en los próximos cinco años, 172

Cuadro No. 52: Pregunta 2.14 Prácticas de producción más limpia, 174	174
Gráfico No. 35: Prácticas de producción más limpia, 175	175
Cuadro No. 53: Pregunta 7.1 Tipos de software empleados, 178	178
Gráfico No. 36: Tipos de software empleados, 179	179
Cuadro No. 54: Pregunta 7.2 Nivel de desarrollo en sistemas de información, 181	181
Gráfico No. 37: Nivel de desarrollo en sistemas de información, 182	182
Cuadro No. 55: Pregunta 7.3 Medio de acceso al Internet, 183	183
Gráfico No. 38: Medio de acceso al Internet, 184	184
Cuadro No. 56: Pregunta 3.1 Formación académica del Gerente, 188	188
Gráfico No. 39: Formación académica del Gerente, 189	189
Cuadro No. 57: Pregunta 3.2 Personal ocupado, 191	191
Gráfico No. 40: Personal Ocupado, 191	191
Cuadro No. 58: Pregunta 3.3 Personal Bilingüe, 193	193
Gráfico No. 41: Personal Bilingüe, 193	193
Cuadro No. 59: Pregunta 3.4 Actividades de capacitación, 195	195
Gráfico No. 42: Actividades de capacitación, 195	195
Cuadro No. 60: Pregunta 3.5 Presupuesto para formación del personal, 197	197
Gráfico No. 43: Presupuesto para formación del personal, 197	197
Cuadro No. 61: Pregunta 3.6 Plan de formación para empleados, 199	199
Gráfico No. 44: Plan de formación para empleados, 199	199
Cuadro No. 62: Pregunta 3.7 Importancia de la promoción interna, 201	201
Gráfico No. 45: Importancia de la promoción interna, 202	202
Cuadro No. 63: Pregunta 2.6 Efectos en la generación de empleo, 204	204
Gráfico No. 46: Efectos en la generación de empleo, 205	205
Cuadro No. 64: Pregunta 3.8 Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas, 212	212
Gráfico No. 47: Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas, 212	212
Cuadro No. 65: Pregunta 3.9 Programas para mejorar el entorno laboral, 215	215
Gráfico No. 48: Programas para mejorar el entorno laboral, 215	215
Cuadro No. 66: Pregunta 3.10 Actividades sociales para trabajadores, 218	218
Gráfico No. 49: Programas para mejorar el entorno laboral, 218	218

Cuadro No. 67: Pregunta 3.11 Procesos de selección de talento humano, 227

Gráfico No. 50: Procesos de selección de talento humano, 228

Cuadro No. 68: Pregunta 3.12 Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial, 230

Gráfico No. 51: Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial, 230

Cuadro No. 69: Pregunta 3.13 Sistemas de evaluación de desempeño de personal, 232

Gráfico No. 52: Sistemas de evaluación de desempeño de personal, 233

Cuadro No. 70: Pregunta 3.14 Modelos de comportamiento organizacional, 236

Gráfico No. 53: Modelos de comportamiento organizacional, 236

Cuadro No. 71: Pregunta 3.15 Programas de salud ocupacional o seguridad industrial, 244

Gráfico No. 54: Programas de salud ocupacional o seguridad industrial, 245

Cuadro No. 72: Pregunta 3.16 Estadísticas o registros llevados por la empresa, 249

Gráfico No. 55: En valores Estadísticas o registros llevados por la empresa, 249

Gráfico No. 56: En porcentaje Estadísticas o registros llevados por la empresa, 250

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta disertación nace como parte de un Proyecto a realizarse entre la Pontificia Universidad Católica de Quito y la Universidad de Cartagena “en Colombia”, como respuesta a la necesidad de obtener información actualizada sobre las características principales características de la industria manufacturera centrándose en la situación específica de las PYMEs situadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Este tipo de estudio no ha sido realizado en Ecuador hasta la presente fecha y a nivel de Latinoamérica existen pocas referencias, por lo que resulta de interés para el sector industrial y la comunidad. Para la presente investigación se contó con la colaboración de la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha - Ecuador) y con la colaboración de la Superintendencia de Compañías (Ecuador)

Durante los últimos años se han presentado varios acontecimientos económicos, los cuales han tenido un profundo impacto en las pequeñas y medianas empresas, obligándolas a competir y desarrollarse en un mercado turbulento que se ha globalizado.

Este hecho ha dado como resultado, que las Pequeñas y Medianas Empresas tienen y han tenido que transformar sus estructuras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales. La alta dirección o la simple gerencia de las empresas, no tienen otra opción que cambiar de inmediato, si quieren continuar en el mercado.

El problema de las PYMEs ante una globalización inminente donde no existe retroceso, indica que tanto el Gobierno Estatal y Municipal, tienen la obligación de que los apoyos crediticios, lleguen directamente a las empresas sin transitar por las instituciones de

crédito, las cuales, encarecen el dinero y descapitalizan a las PYMEs. Dado a dichos cambios en la economía y en las organizaciones a nivel mundial, es necesario conocer las particularidades de las PYMEs en el Ecuador.

En el presente trabajo de investigación señalamos las características de las PYMEs en la industria manufacturera correspondiente al subsector D1711: Preparación e Hilatura de fibras textiles: Tejedur de productos textiles del Distrito Metropolitano de Quito. Las variables estudiadas caracterizan la dinámica de las PYMEs en cuanto a la gestión organizativa, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad de empleo.

La información analizada se obtuvo de la encuesta aplicada a la muestra determinada para el sector del CIIU D1711, que se relaciona con las PYMEs que se dedican a la elaboración de productos textiles. La herramienta consta de 8 secciones y un total de 54 preguntas, relacionadas con información general de la empresa, recursos humanos, financieros, comerciales, tecnológicos, y los aspectos de la gestión organizativa.

Tras el estudio realizado se observa que las PYMEs del CIIU D1711 tienen varias fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas más importantes que inciden en el desarrollo de las PYMEs se tiene el alto grado de planificación, flexibilidad y adaptación frente a los cambios del entorno, esto debido a que estas empresas son factores claves para generar riqueza y empleo, y son dinamizadoras de la economía principalmente de regiones y provincias deprimidas.

En cuanto a debilidades se encuentra que debido a sus características enfrentan grandes limitaciones entre las que se destacan el restringido acceso a mercados internacionales,



bajos niveles de acceso al financiamiento, carencia de mano de obra calificada, limitado acceso a tecnología, entre otras.

Sobre estas premisas se han desarrollado varias recomendaciones tanto de orden interno como externo a las organizaciones, con lo cual se pretende impulsar y desarrollar el mejoramiento continuo en todos los ámbitos antes señalados.

En términos generales este proyecto sienta las bases para futuras investigaciones encaminadas a desarrollar propuestas de mejoramiento en el ámbito técnico, productivo, mercadológico, organizacional, y financiero de las PYMEs.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende dar una visión de la situación en la que se encuentra la industria manufacturera, centrándose en la situación específica de las PYMEs situadas en el Distrito Metropolitano de Quito. El proyecto se desarrolla en convenio con la Universidad de Cartagena (Cartagena- Colombia), la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha - Ecuador) y con la colaboración de la Superintendencia de Compañías (Ecuador), este estudio se enfoca en el problema ¿Cuál es el estado actual en que se encuentran las PYMEs de la Industria Manufacturera en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizacional para la calidad de empleo en Quito? <sup>1</sup>.

La importancia del desarrollo de este proyecto desde el punto de vista científico, y tecnológico se sustenta en varias investigaciones de las PYMEs, realizadas por historiadores, las mismas que han sido motivadas por el impacto que han causado estas empresas en la industria y en la economía del país a través de los años.

Con la presente investigación se pretende “contribuir con el desarrollo empresarial y mejora de la competitividad de estas unidades económicas, uniendo esfuerzos para determinar el estado en el que se encuentran las empresas de este sector, para posteriormente, contribuir a que se favorezcan con la aplicación de herramientas de aprendizaje, tecnológicas y de sistemas de información y generación de empleo que

---

<sup>1</sup> Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

apoyen en forma directa su desarrollo comercial, viabilizando sus negocios, inmersos en un panorama económico globalizado”<sup>2</sup>.

El hecho de que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen el sector empresarial manufacturero investigado y la comunidad académica de ambas entidades.

En Ecuador, la industria manufacturera es una importante fuente de empleo y su producción y ventas han aumentado de manera sostenida durante los últimos años. Además, constituye la segunda actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el sector que más recursos destina a sueldos, salarios y aportaciones a seguridad social. A pesar de su notable aporte a la economía nacional, la industria nacional enfrenta importantes retos para el presente y futuro, en particular aquellos aspectos relacionados con la integración, innovación y mejoramiento de la competitividad.

La presente disertación centra el estudio en la Industria Textil, en primer lugar se expone la situación de la industria manufacturera en el Ecuador, pasando a analizar las características tecnológicas, organizacionales, culturales de las empresas que conforman

---

<sup>2</sup> Tomado del Proyecto de Investigación caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito

el CIUU D1711, preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles, en el Distrito Metropolitano de Quito.

# **1 MARCO TEÓRICO**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto de investigación nace de la invitación que un Grupo de Docentes Investigadores de la Universidad de Cartagena - Colombia, le hicieron al Grupo de Investigación PYMES de la FCAC, quienes vienen trabajando en este estudio en el contexto de la Pyme de la Industria Manufacturera en la ciudad de Cartagena. El interés de este grupo es, además, unirse a la Red de Investigadores en Colombia, replicar el proyecto en la ciudad de Quito y, una vez se hayan llevado a cabo ambos

estudios, puedan tomarse estas experiencias como modelos que luego se hagan extensivos a otras áreas de desarrollo de ambos países, lo que permitiría tener un panorama global en el tema de estudio.

La FCAC cuenta con oficinas y equipos que serán utilizados en el desarrollo del proyecto, a más del personal docente y estudiantes que serán parte de la investigación.

Servicio de Internet, Salas Multimedia, Cafetería, Oficina equipada con línea telefónica, equipo de computación e impresora, software SPSS. (Statistical Analysis Software Predictive) <sup>3</sup>

Además, mediante el convenio existente entre la FCAC de la PUCE y la CAPEIPI, el centro de operaciones de la parte operativa del proyecto se realizará en las instalaciones de la Cámara.

<b>Nombre del Docente Investigador</b>	<b>Responsabilidad</b>
Genoveva Zamora Moreta	Director del Grupo de Investigación
Ximena Villamar Vicente Torres Genoveva Zamora	Soporte al Semillero de Investigación y dirección de las disertaciones de grado
Carmen Daza V.	Soporte Logístico y de apoyo entre la FCAC y el entorno empresarial y dirección de las disertaciones de grado
MBA Cecilia Molina Nagles	Asesor externo Experta en Investigación y directora de Semilleros de Investigación de la Universidad de Cartagena
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración del proyecto: 12 meses</li> <li>• Fecha de inicio y fin de la investigación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inicio: Marzo 2009</li> <li>– Fin: Febrero 2010</li> </ul> </li> </ul>	
Los estudiantes que participan con los temas de Disertación, estarán listos con los datos para desarrollar su investigación en Agosto del presente año.	

---

<sup>3</sup> Tomado del Proyecto de Investigación caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito

### 1.1.1 Planteamiento del Problema

Para efectos de la presente investigación hemos utilizado la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de dónde hemos obtenido un reporte del número de compañías e ingresos operacionales de las empresas: Micro, pequeñas, medianas y grandes reportados en los años 2006 y 2007, el mismo que se presenta a continuación:

<b>EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> <b>PERÍODO: 2006 – 2007</b> <b>POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN</b> <b>NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES</b> <b>TOTAL QUITO</b>				
	2006		2007	
	No. Cías	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cías	INGRESOS OPERACIONALES
<b>TOTAL SEGMENTO</b>	<b>12.367</b>	<b>22.859.956.162</b>	<b>12.445</b>	<b>25.335.633.432</b>
MICROEMPRESA	5.200	99.873.660	5.001	97.842.642
PEQUEÑA	4.577	1.376.520.328	4.632	1.399.292.246
MEDIANA	1.822	2.922.433.546	2.000	3.297.922.641
GRANDE	768	18.461.128.628	812	20.540.575.902

**Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios**

Observando lo anterior podemos notar que las pequeñas y medianas empresas en número de compañías representan el 51,74% en el año 2006, y el 53,29% en el 2007; mientras que a nivel de ingresos operacionales

podemos ver que las PYMES son superadas ampliamente por las grandes empresas, y es así que en el año 2006 le corresponde las PYMES el 18.81% y el 18.54% en el 2007, de lo cual los ingresos en más de un 80% corresponden a las grandes empresas.

De la misma manera la Superintendencia de Compañías, también nos ha proporcionado la información financiera de la actividad económica D (Industrias manufactureras) de la ciudad del Quito del año 2007, cuyo cuadro se presenta en la siguiente página. De esta información, se pudo determinar por el número de empresas los sectores más importantes para ser estudiados en el Proyecto de Caracterización de la PYME de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Centrándonos en el sector asignado para la presente disertación, en el Cuadro No. 2 se puede apreciar que al sector de la actividad CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) D17 Fabricación de productos textiles, le corresponde el 9% del número de empresas totales, lo cual le ubica en cuarto lugar de importancia.

En el Cuadro No. 3 se presenta un resumen más detallado de las subactividades de la actividad D17 a ser estudiada en el Distrito Metropolitano de Quito, proporcionado por la Superintendencia de Compañías. Como se puede observar de la actividad general CIU D17, casi un 45% corresponde a la subactividad D1711 preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles, por lo que dada la importancia de este sector el estudio se enfocará en el mismo. Es así que



considero importante describir las actividades específicas a las que se dedica este sector:

**EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACION FINANCIERA A LA  
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS  
ACTIVIDAD ECONOMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS A NIVEL DE LITERAL Y  
DOS DIGITOS DEL CIU  
POR SEGMENTO DE CLASIFICACION  
CIUDAD DE QUITO - AÑO 2007**

CIU	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	No. Cias	ACTIVO	UTILIDAD DEL EJERCICIO	PERDIDA DEL EJERCICIO
-----	----------------------------	----------	--------	------------------------	-----------------------

<b>D</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.335</b>	<b>3.845.810.503</b>	<b>269.835.888</b>	<b>- 24.394.330</b>
----------	--------------	--------------	----------------------	--------------------	---------------------

D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.	178	1.138.360.176	59.278.099	- 5.675.804
D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.	3	77.728.564	5.043.409	-
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.	117	247.931.980	11.374.909	- 5.305.473
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TENIDO DE PIELES.	92	60.877.245	1.894.131	- 1.022.064
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.	16	9.870.535	805.994	- 134.443
D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.	28	123.102.384	7.914.217	- 64.920
D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.	39	92.011.118	4.941.420	- 38.298
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.	132	149.708.674	10.008.416	- 677.428
D23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR.	1	1.065	-	-
D24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.	208	540.561.822	44.934.587	- 3.644.642
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.	76	112.006.072	7.338.304	- 173.813
D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.	44	206.407.994	21.739.731	- 1.207.175
D27	FABRICACION DE METALES COMUNES.	18	271.690.807	12.253.869	- 19.480
D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.	83	131.186.288	7.826.276	- 1.407.669
D29	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	74	67.039.736	2.532.832	- 4.384.339
D30	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.	2	4.453.882	178.318	- 48

CIU	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	No. Cias	ACTIVO	UTILIDAD DEL EJERCICIO	PERDIDA DEL EJERCICIO
D31	FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.	44	25.298.387	2.501.799	- 61.138
D32	FABRICACION DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES.	7	4.112.356	3.182	- 65.052
D33	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACION DE RELOJES.	47	10.122.715	1.421.567	- 10.609
D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.	27	509.222.276	63.205.212	- 114.348
D35	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE.	7	448.691	24.842	- 905
D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	88	63.528.598	4.611.960	- 386.684
D37	RECICLAMIENTO.	4	139.139	2.812	-

**Elaboración: Dirección de Estudios Económicos Societarios**

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL D.M.Q.
		PICHINCHA	D.M.Q	
1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS	8	4	3,85%
1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.	6	6	5,77%
1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	9	7	6,73%
1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.	9	8	7,69%
1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.	9	15	14,42%
1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.	24	18	17,31%
1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.	64	46	44,23%
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>		<b>129</b>	<b>104</b>	<b>100,00%</b>

COD. CIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	171	HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	1711.0	PREPARACION DE FIBRAS TEXTILES.
D	1711.00	Devanado y lavado de seda (preparación de fibras textiles).
D	1711.01	Desengrase, carbonización (teñido) de lana (preparación de fibras textiles).

COD. CIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	1711.02	Cardado y peinado de las fibras de lana ,algodón, lino, yute, cañamo y otras fibras vegetales o animales (preparación de fibras textiles).
D	1711.03	Preparación de fibras textiles artificiales y fibras textiles sintéticas.
D	1711.1	HILADO DE FIBRAS TEXTILES, PARA TEJIDOS O COSTURA, PARA VENTA AL POR MAYOR O MENOR O PARA PROCESAMIENTO ULTERIOR.
D	1711.10	Fabricación de hilados o hilos de algodón, lana o pelos finos de animales o lino con fibras artificiales sintéticas o recuperadas sin importar la fibra que predomine.
D	1711.11	Fabricación de hilados o hilos de seda, con fibras sintéticas, artificiales sin importar la fibra que predomine.
D	1711.12	Fabricación de hilados o hilos de yute, cañamo, coco (bonote) u otras fibras de líber, solos o en base a mezclas.
D	1711.13	Fabricación de hilados de papel.
D	1711.14	Fabricación de hilados o hilos de filamentos continuos o fibras discontinuas manufacturados.
D	1711.19	Fabricación de otros tipos de hilados o hilos de otros materiales de origen animal o vegetal.
D	1711.2	TEJIDO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	1711.20	Fabricación de tejidos especiales: tejidos aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo para toallas, gasa.
D	1711.21	Fabricación de tejidos de algodón, lana, lino, seda, pelos finos de animales, etc..
D	1711.22	Fabricación de tejidos de la mezcla de algodón, lana, lino, seda, etc. con otras fibras.
D	1711.23	Fabricación de tejidos de yute, cañamo u otras fibras vegetales o animales.
D	1711.24	Fabricación de tejidos de fibras sintéticas y artificiales: rayón y poliester, etc.
D	1711.25	Fabricación de tejidos de fibra de vidrio.
D	1711.29	Fabricación de otros tejidos: tejidos de hilados de papel.
D	1711.3	ACABADOS TEXTILES CUANDO FORMAN PARTE DE LOS PROCESOS DE PREPARACION, HILATURA O TEJIDO.
D	1711.30	Operaciones de estampado.
D	1711.31	Operaciones de teñido.
D	1711.39	Otras operaciones de acabados textiles: blanqueo, calandrado, encogimiento y perchado.

Este es el tipo de empresas pequeñas y medianas a las que se dedicará la presente investigación. Para poder identificar las empresas que pertenecen a este grupo hemos acudido una vez más a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías y la CAPEIPI (Cámara de pequeños Industriales de Pichincha).

Esta gran base de datos será depurada previamente con una verificación telefónica, y posteriormente de la población real se tomará una muestra acudiendo a la técnica de números aleatorios. Estas son las empresas a las que se les aplicará la encuesta para recolectar los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es el estado actual en que se encuentran las Pymes de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito en relación con el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, la gestión organizativa para la generación de empleo en Quito?

### **1.1.3 Sistematización del problema**

Se iniciará con un estudio descriptivo combinando lo cualitativo mediante investigación del ámbito de acción de las Pymes de la Industria Manufacturera, datos estadísticos y conocimiento de las empresas, contando con el valioso aporte del banco de datos de la Superintendencia de Compañías y de la Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha CAPEIPI y, lo cuantitativo, con la aplicación del instrumento encuesta, producto de la experiencia de La universidad de Cartagena – Colombia , Facultad de Ciencias Económicas a través del Departamento de Prácticas Empresariales.

### **1.1.4 Objetivos de la caracterización**

#### **1.1.4.1 Objetivo General**

El objetivo de la investigación que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica con la Universidad de Cartagena-Colombia, para el estudio del CIU D1711, es el siguiente:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad del empleo en la mediana y pequeña empresa (PYMEs) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de Fabricación de productos textiles.”

#### **1.1.4.2 Objetivos Específicos**

Tomando como referencia los objetivos específicos del Proyecto de Investigación, se detallan los objetivos para el estudio del CIU D1711, que se enuncian a continuación:

Realizar un análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera del país y de la región, así como del subsector de Fabricación de Productos Textiles según la clasificación CIU D17.

Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del sector.

Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector.

Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológica e información en la calidad de empleo.

Proponer las acciones estratégicas que el subsector D1711 debe adoptar para su mejoramiento del mismo a fin de que eleve los niveles de competitividad.

### **1.1.5 Justificación**

#### **1.1.5.1 Justificación Teórica**

El interés por conocer la evolución y desarrollo de las PYMEs compete a los ámbitos locales hasta los mundiales, considerando que estas empresas en el tiempo han venido incrementando sus esfuerzos de gestión por sobrevivir en un ambiente lleno de complejidades y turbulencias aunadas a dificultades para la obtención de créditos, bajo desarrollo tecnológico y de sistemas de información, amenazando su supervivencia. Las PYMEs tienen importancia en el contexto nacional, por la alta

contribución en la generación de empleo frente a la baja contribución en capital

La presente investigación reviste importancia desde el punto de vista científico toda vez que permite cotejar lo que teóricos como Fillion, L. (1991), Raiszadeh, F.(1990), Winston, (1990), R Heiko (1990), Adriani C. (2004), Monge R. (2005), entre otros, han demostrado cuando afirman que en la medida en que las organizaciones se transforman, cambian sus sistemas de gestión, dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas para pasar a otras más orgánicas y flexibles, orientadas al emprendimiento de las nuevas tecnologías como un medio para mejorar sus niveles de competitividad.

La presente investigación tiene importancia desde el punto de vista científico y tecnológico toda vez que historiadores, investigadores y empresarios han mostrado interés al profundizar el conocimiento en estas organizaciones que desde otrora, vienen luchando por su permanencia en el mercado, ofreciendo sus productos o servicios a la sociedad. Algunos de los investigadores que han incursionado al respecto son Barrow, 1996; Salom & Shukterbrandt, 2002; Rios, 2006; organismos como Cámaras de Comercio; Gremios Económicos; Fundes , 2003; Lacouture, 2004; EOIC , 2007; Leviller, 2008; Zevallos, 2002; CEPAL , Jiménez & Molina, 2003, entre otros.

#### 1.1.5.2 Justificación Práctica

Esta investigación puede contribuir con el desarrollo empresarial y mejora de la competitividad de estas unidades económicas, uniendo esfuerzos para determinar el estado en el que se encuentran las empresas de este sector, para posteriormente, contribuir a que se favorezcan con la aplicación de herramientas de aprendizaje, tecnológicas y de sistemas de información y generación de empleo que apoyen en forma directa su desarrollo comercial, viabilizando sus negocios, inmersos en un panorama económico globalizado.

El hecho que Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, a través de sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables - la primera y de Ciencias Económicas - la segunda, asuman el reto de aliarse y conformar Redes con Docentes Investigadores, produce un impacto inminente en sus procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen el sector empresarial manufacturero investigado y la comunidad académica de ambas entidades.

Resulta innegable que el presente proyecto de investigación reviste de importancia para la FCAC, al contribuir éste al fortalecimiento de la Docencia Investigativa, a la participación en



Redes de Investigadores y la conformación de Semilleros de Investigación con estudiantes que asuman, también el reto, al aceptar desarrollar sus disertaciones de grado enfocados en los subsectores de las diferentes actividades económicas que abarca la Pyme en la Industria Manufacturera de Quito, de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU.

Adicionalmente, el presente trabajo de investigación sentaría las bases para la creación del Observatorio de Desarrollo Empresarial del Ecuador de la FCAC, y para el desarrollo de la investigación sobre Oportunidades de Mejoramiento de la Gestión en las empresas del sector manufacturero estudiadas en el presente proyecto.

#### 1.1.5.3 Justificación Metodológica

El estudio puede convertirse en un modelo a seguir que puede ser replicado en otras ciudades de Ecuador que permita, con posterioridad, consolidar los resultados hacia un panorama global como país.

En base a la información de la Superintendencia de Compañías actualizada al año 2007, sobre las empresas más grandes del Ecuador, se han seleccionado aquellas que desempeñan actividades de tipo industrial.

Se desconoce la realidad con la que trabajan las PYMEs, los problemas que afrontan y los mercados a los que se enfocan consecuentemente es necesario emplear un estudio exploratorio para dimensionar el mercado al que nos estamos dirigiendo en esta investigación, principalmente porque no existe información disponible para el efecto y porque el levantamiento mencionado se realizará a través de visitas empresariales altamente flexibles, con el propósito de conocer la población de referencia para esta investigación.

## 1.2 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

Cuando se habla de las PYMEs –Pequeñas y Medianas Empresas- existe mucha imprecisión; generalmente se las asocia como entes informales, como empresas de subsistencia y de tipo familiar, como pequeñas unidades tales como la tienda de la esquina, la panadería, el puesto del mercado, etc. “Hasta hoy no hay una categorización rígida para determinar que es una PYME ni existe uniformidad entre países; cada cual elige el parámetro que se adapta a su realidad”<sup>4</sup>.

Además, se observa que los criterios o parámetros para clasificar a las PYMEs varían de uno a otro país e incluso los elementos de categorización son distintos y de aplicación diversa así, se usan indistintamente para su clasificación los conceptos de ventas, número de empleados y nivel de activos; dentro de este amplio universo y no habiendo una caracterización única, tales parámetros,

---

<sup>4</sup> Revista Líderes. “Conceptos. ¿Qué es una pyme?. 18 diciembre 2006. pp 4

aplicados en distintos países y realidades, permiten englobar a muchas empresas o unidades; a más de las ya citadas en el párrafo anterior, se agrega el emprendimiento, empresas de nicho, de alta tecnología, empresas exportadoras e incluso, para efectos del ranking de estas unidades productivas, hasta han sido incluidas también las llamadas small caps, ósea aquellas empresas clasificadas en las grandes Bolsas de Valores de la región que perfectamente registran ventas de hasta 150 millones de dólares al año. América Economía en su edición No. 309 de septiembre de 2005 cita la siguiente metodología para la caracterización:

Ordena a las empresas por un índice que no sólo considera su crecimiento en ventas, también compara este crecimiento con el de otras empresas de su área de actividad o industria y toma en cuenta otros indicadores, como el nivel de apalancamiento, para medir qué tan sustentable es su crecimiento, la rentabilidad y la cobertura de intereses.

Los criterios de clasificación basados en las variables número de trabajadores, activos y niveles de ventas, varían de un país a otro.

En Argentina tomando en referencia a la variable “número de empleados” se considera microempresa a la que tiene en su nómina hasta 170 empleados, pequeña empresa a la que tiene menos de 1.000 empleados. Mediana empresa a la que cuenta con menos de 8.300 empleados.

En Brasil se considera microempresa a la que tiene en su nómina de 0 a 9 empleados, pequeña empresa la que tiene de 10 a 49 empleados. Mediana empresa a la que cuenta de 50 a 249 empleados.

En Paraguay se considera microempresa a las que tienen en su nómina de 1 a 5 empleados, pequeña empresa la que tiene de 6 a 20 obreros. Mediana empresa la que cuenta de 21 a 100 empleados.

Cuando se utilizan las variables ventas o niveles de activos, también las diferencias de un país a otro son marcadas, sin embargo la importancia de las PYMEs en el contexto económico global, es trascendente; pese a no disponer en muchos de los casos de datos confiables, se puede observar una tendencia marcada: independiente de su menor dimensión o tamaño, son las empresas que contribuyen en mayor proporción a la economía de los países. “En el caso de la OECD<sup>5</sup>, su rol es preponderante, pues las pequeñas y medianas empresas (SME, small and médium-sized enterprises) representan más del 95% del total de empresas constituidas en dichos países, y generan entre el 60% y 70% del empleo del sector privado.<sup>6</sup>”

En el caso ecuatoriano, igualmente se dan criterios diversos acerca de la clasificación de las medianas y pequeñas empresas; se consideran micro empresas a los entes productivos cuyos activos no sobrepasan los \$20.000 y que generalmente, gran parte de su manejo lo desempeña una sola persona; las pequeñas empresas aquellas que poseen entre 10 a 49 empleados; la mediana empresa, las organizaciones que emplean entre 50 y 100 trabajadores.

---

<sup>5</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: Organismo internacional que ayuda a los gobiernos a encarar los desafíos económicos, sociales y de gobierno en una economía global.

<sup>6</sup> EKOS, Economía y Negocios. “PYMES el pilar oculto de la economía”. No. 126, octubre 2004. pp 17

A continuación se listan los conceptos y criterios de clasificación de entidades públicas, privadas y gremios con respecto a la clasificación de las empresas de acuerdo a:

### **1.2.1 Ministerio de Comercio Exterior, Industriaciación, pesca y competitividad.**

**Microempresa:** Unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son:

El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona.

Sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario <sup>7</sup>.

**PYMEs:** Conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Paúl Rosero. Créditos, más de 300 microempresarios quiteños reciben un espaldarazo. Revista Gestión. Diciembre de 2005. pp 59.

<sup>8</sup> Ministerio de Comercio exterior, industrialización y pesca (MICIP)

### 1.2.2 Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

**Microempresa:** Es una unidad económica operada por personas naturales (87%), jurídicas (1%) o de hecho (12%), formales o informales, que tienen las siguientes características:

- Se dedican a la Producción, Servicios, y/o comercio. Se la clasifican de acuerdo al CIU:

Alimentos, confecciones, cuero y calzado, cerámica, gráfico, químico, plástico, madera, materiales de construcción, metalmecánica, electrónica (radio y TV), transporte, textil, turismo y hotelería, servicios profesionales, servicios generales y municipales.

- Que va desde el auto-empleo, o que tiene hasta 10 colaboradores.
- Que su capital va desde USD \$1,00 hasta USD \$20.000,00 libre de inmuebles y vehículos.
- Registrada en la Cámara de Microempresas Cantonal, Parroquial, comunal u organización filial, local o regional o nacional.

**PYMEs:** Son aquellas unidades de transformación de materia prima o prestación de servicios, cuyos activos fijos (excluyendo el valor de terrenos y edificios), totalizan, cuando más, US\$ 350.000<sup>9</sup>.

**Grandes Empresas:** Son aquellas que tienen más de 200 trabajadores y más de 4 millones de dólares en activos fijos.<sup>10</sup>,

---

<sup>9</sup> Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI)

### 1.2.3 Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías, en algunas de sus publicaciones y ponencias, está hablando de un nuevo término, las MIPYMES, o sean las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

De esa forma se tiene un breve marco referencial susceptible de crear alguna confusión- en especial en el tema de los activos fijos, de cómo son los diversos criterios bajo los cuales categorizan a las entidades productivas en el Ecuador.

La importancia económica de la pequeña y mediana empresa (PYMEs) es un hecho reconocido en todo el mundo, entendiéndose por PYMEs a las empresas que cuentan con un plantel de entre cincuenta y doscientos cincuenta empleados, sus ventas anuales deberán estar entre 12,72 y 63,59 millones de Dólares y un patrimonio neto entre 12,72 y 54,68 millones de Dólares. Las que cuentan con menos de 50 empleados serían micro emprendimientos.

---

<sup>10</sup> Barrera, Marco. Ponencia “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”. Ponencia, CAPEIPI. Seminario – Taller; Montevideo, Uruguay.

Las grandes empresas son las que tienen más de 200 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos, con ingresos desde 5.000.001 dólares en adelante<sup>11</sup>.

### **Cuadro No 1. Participación y Crecimiento Anual Compuesta del Sector Manufacturero**

#### **VENTAS Y CRECIMIENTO DE VENTAS DEL SECTOR MANUFACTURERO \$ MM Y TASA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTA**

<b>SEGMENTO INDUSTRIAL</b>	<b>US \$ MM</b>	<b>PARTICIPACION</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
Alimentos y Bebidas	5343,9	40,20%	15,50%
Maquinas y aparatos eléctricos	1762,73	13,26%	23,50%
Productos químicos	1312,69	9,88%	9,90%
Papel y cartón	1145,72	8,62%	9,30%
Productos metálicos	1059,51	7,97%	16,00%
Plásticos y caucho	872,68	6,56%	16,50%
Minerales no metálicos	841,28	6,33%	19,90%
Textiles	495,19	3,73%	5,10%
Muebles	186,92	1,41%	13,90%
Madera	166,56	1,25%	13,50%
Cuero y Calzado	55,59	0,42%	10,60%
Demás manufacturas	50,16	0,38%	5,90%
	<b>13292,93</b>	<b>100,00 %</b>	<b>14,70 %</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías  
**Elaboración:** DT – CIP

La Superintendencia de Compañías también da los criterios para determinar el tamaño de las empresas, tomando el criterio del “Proyecto

---

<sup>11</sup> Tomado de Diario el Mercurio. Página web MIC  
[http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4](http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4)



de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYMES CAN, de Julio 14 de 2006, que en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYMES. Este es el criterio con el que se clasificará a la industria manufacturera para la presente investigación.

**Cuadro No. 2: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías**

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 – 9	10 -49	50 – 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	? 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000
Valor de los activos totales (US\$)	? 100.000	100.001 – 750.000	750.001 – 4.000.000

**Fuente:** Proyecto de Propuesta de Creación de Estatuto Andino de la PYMES CAN julio 14, 2006  
**Elaborado por:** Superintendencia de Compañías.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las variables seleccionadas se conceptualizarán de la siguiente manera:

**Empleados efectivos:** Se consideran empleados efectivos aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa, dependiente de la misma y a tiempo completo, según las modalidades del sector.

**Valor bruto de las ventas anuales:** se entiende por valor bruto de ventas anuales, los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

**Valor de los activos totales:** se entiende por valor de los activos totales, el valor correspondiente registrado en los estados financieros de acuerdo a las normas contables de cada país.

“En caso de existir divergencias en cuanto a la clasificación de una PYMES, la variable valor bruto de las ventas anuales primará sobre la variable referida al número de empleados efectivos”<sup>12</sup>.

Para el proyecto ha primado la variable “empleados efectivos” como clasificador de las industrias en pequeña y mediana empresa.

**Ley de Comunidad Andina, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador.**

Los principales conceptos relacionados con las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo con la Ley de la Comunidad Andina, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

---

<sup>12</sup> Superintendencia de Compañías, Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

**Cuadro No. 3: Clasificación empresas según la Comunidad Andina**

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	ARTESANAL	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 – 9	≤ 20	10 -49	50 – 199
Capital fijo descontado edificios y terrenos (US\$)	Hasta 20.000	27.000		≤ 120.000
Ingresos (US\$)	Hasta 100.000		100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000

**Fuente:** Comunidad Andina

**Elaborado por:** Santiago Castillo, Jennifer Escobar

En el Cuadro No 3 se observa que las pequeñas empresas son las que cuentan entre 10 y 49 trabajadores y con un monto de ingresos en un rango entre los US\$ 100.001 hasta US\$ 1.000.000, mientras que medianas empresas se consideran las que cuentan con un número de trabajadores que va desde los 50 hasta los 199, con un capital fijo menor o igual a US\$ 120.000, y con ingresos que van desde el US\$ 1.000.0001 a US\$ 5.000.000.

#### **1.2.4 Características del Sector Manufacturero**

Señalados los parámetros de clasificación de las pequeñas y medianas empresas del país, es necesario relevar las principales características del sector manufacturero:

- a) La industria manufacturera tiene una gran concentración en las provincias de mayor desarrollo: Pichincha y Guayas con el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% restante corresponde a 17 provincias. (M. Barrera, op. cit).
- b) En cuanto a su número, se estima que existen 1'200.000 microempresarios; 670.000 en el sector informal. (Revista Líderes; op. cit.).
- c) Según estimaciones, las PYMEs en el Ecuador aportan con el 5% del PIB Global y 24% PIB Industrial (CAPEIPI).
- d) Las PYMEs de la industria manufacturera ocupan aproximadamente al 27% de la PEA.
- e) El 80% de la producción de las PYMEs manufactureras, se orienta al mercado interno.
- f) Escasa competitividad debido principalmente a altos impuestos (25% IR), alto costo de insumos, demasiados trámites y burocratización en su registro y constitución, etc.
- g) Prevalece en su organización una estructura familiar.
- h) Bajo Nivel Tecnológico.
- i) Limitada productividad.
- j) Ausencia de normas de calidad y control, lo que deriva en baja calidad de sus productos o servicios.
- k) La mayoría de esos entes, no disponen de personería jurídica.
- l) Limitado acceso al crédito formal; usualmente acceden a créditos del sector extra bancario con elevados costos (chulqueros; prestamistas informales y que cobran altos intereses).
- m) Mano de obra no calificada y de baja remuneración.
- n) Falta de políticas estatales adecuadas para su desarrollo.

- o) Flexibilidad y adaptabilidad a cambios en el entorno económico, social y político y condiciones del mercado.
- p) Preferentemente operan en el mercado local.
- q) Contribuyen a aliviar las tensiones y crisis de orden social.

**Cuadro No. 4: Características básicas de las PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito**

<b>Organización jurídica</b>	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas naturales	35,20%
	Otros	27,50%
<b>RUC</b>	Tiene RUC	97%
	No tienen RUC	3%
<b>Empleo por sectores</b>	Alimentos	20,70%
	Textil y confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos químicos	13,30%
	Otros sectores	25,80%
<b>Promedio de empleo por empresa</b>	19 personas	
	Mujeres	33%
	Hombres	77%
<b>No. De empleados por empresa</b>	1 a 10 empleados	38%
	11 a 20 empleados	29%
	21 a 50 empleados	22,60%
	Más de 50 empleados	10,40%
<b>Mercados</b>	Local (ciudad)	44%
	Regional (provincia y provincias	26%

	circunvecinas)	
	Provincias limítrofes	8%
	Fuera del país	6%
<b>Mercado por sectores</b>	Privado	79%
	Público	21%

**Fuente:** Diario el Mercurio. Página web MIC

[http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-PYMEs&Itemid=4](http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-PYMEs&Itemid=4)

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Buscando otras opiniones en el Cuadro N° 4 se detallan diferentes características, de las cuales se puede señalar que las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera en su mayoría tienen una organización jurídica de carácter familiar, en gran proporción (97%) cuentan con RUC, lo que demuestra su gran interés en mantener una relación cordial y de cumplimiento con todas las normas establecidas por el régimen. Se puede observar que en un 20,30% el sector en estudio aporta plazas de trabajo en el país siendo de estas en un 33% mujeres y un 77% hombres.

La gran mayoría de las PYMEs dirigen sus ventas hacia los mercados locales (44%), estas cifras obligan a idear qué medidas se pueden tomar por parte del gobierno como apoyo a estos empresarios para que expandan sus horizontes y diversifiquen sus mercados.

En cuanto a las exportaciones, se denota que un reducido 6% lo hace, esto es debido a múltiples factores tanto a nivel nacional como

internacional que impiden a estas empresas exportar, a continuación se detallan algunas limitantes:

- La capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes,
- Desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales,
- Precios no competitivos,
- Limitaciones en la calidad,
- Trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

Los consumidores en su gran mayoría son privados, pero el Estado es un cliente que tiene importancia relevante para las PYMEs, como son los Ministerios y otras entidades relacionadas con el Gobierno Central, los Consejos Provinciales y los Municipios.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

#### 1.3.1 Objetivo General

El objetivo de la investigación que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica con la Universidad de Cartagena- Colombia, para el estudio del CIU D1711, es el siguiente:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la calidad del empleo en la mediana y pequeña empresa (PYMEs) de la industria

manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al sector de Fabricación de productos textiles.”

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Tomando como referencia los objetivos específicos del Proyecto de Investigación, se detallan los objetivos para el estudio del CIIU D1711, que se enuncian a continuación:

## **1.4 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL DMQ**

El proyecto de caracterización de las PYMEs clasifica los CIIUs de los sectores industriales más representativos, de acuerdo al número de empresas que componen cada sector en base a la información de la Superintendencia de Compañías. En el siguiente cuadro se muestran los datos correspondientes al DMQ para el año 2007. (siguiente hoja)



**Cuadro No. 5: CIIUs Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito**

CIIU	CONSOLIDADO PYMES	No. Cias
D	TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	827
D24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.	114
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.	103
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.	84
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.	79
D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	62
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.	57
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.	57
D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.	53
D29	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	46
D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.	30
D31	FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.	30
D33	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACION DE RELOJES.	29
D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.	28
D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.	15
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.	12
D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.	11
D27	FABRICACION DE METALES COMUNES.	9
D32	FABRICACION DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES.	3
D35	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE.	2
D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.	1
D30	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.	1
D37	RECICLAMIENTO.	1
D23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR.	-

**Fuente:** Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** Proyecto de investigación.

Los CIIUs de D29, D26, D31 y D33, no se toman en cuenta para la investigación, pues a pesar de registrar un número considerable de empresas, en su mayoría no manufacturan los productos, dirigiendo sus actividades hacia la importación de productos acabados y su posterior comercialización.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades de los sectores seleccionados para el estudio.

**Cuadro No. 6: CIIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs**

CIIU	ACTIVIDAD /SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>D24</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.</b>
2424	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
2423	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
<b>D15</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.</b>
1511	SUBACTIVIDAD	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
1549	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
1541	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
<b>D22</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.</b>
2212	SUBACTIVIDAD	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
2211	SUBACTIVIDAD	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
2221	SUBACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
<b>D17</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.</b>
1721	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
1711	SUBACTIVIDAD	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
<b>D36</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.</b>
3610	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
<b>D18</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TENIDO DE PIELES.</b>
1810	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
<b>D28</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.</b>
2892	SUBACTIVIDAD	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
2811	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
<b>D25</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.</b>
2520	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
<b>21</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.</b>
2101	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
2109	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
<b>20</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.</b>
2022	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
<b>D19</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.</b>
1912	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
1920	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE CALZADO.

**Fuente:** Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Proyecto de investigación

### 1.4.1 La industria Textil en el Distrito Metropolitano de Quito- Características del Sector

El tema de investigación de la presente disertación es de la Industria Textil CIIU D1711, preparación e hilatura de productos textiles; tejedura de productos textiles.

Antes de adentrarse en el estudio, se considera importante listar las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D1711, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, y el detalle de las actividades específicas a las que se dedica este sector.

#### 1.4.2 Integrantes del Sector y su participación.

El sector D17 está conformado por varias subactividades, las mismas que se detallan en el cuadro de la página a continuación.

**Cuadro No. 7: Subactividades CIIU D17**

COD. CIIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	171	HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	1711.0	PREPARACION DE FIBRAS TEXTILES.
D	1711.0.00	Devanado y lavado de seda (preparación de fibras textiles).
D	1711.0.01	Desengrase, carbonización (teñido) de lana (preparación de fibras textiles).
D	1711.0.02	Cardado y peinado de las fibras de lana ,algodón, lino, yute, cáñamo y otras fibras vegetales o animales (preparación de fibras textiles).
D	1711.0.03	Preparación de fibras textiles artificiales y fibras textiles sintéticas.
D	1711.1	HILADO DE FIBRAS TEXTILES, PARA TEJIDOS O COSTURA, PARA VENTA AL POR MAYOR O MENOR O PARA PROCESAMIENTO ULTERIOR.
D	1711.1.00	Fabricación de hilados o hilos de algodón, lana o pelos finos de animales o lino con fibras artificiales sintéticas o recuperadas sin importar la fibra que predomine.
D	1711.1.01	Fabricación de hilados o hilos de seda, con fibras sintéticas, artificiales sin importar la fibra que predomine.

COD. CIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	1711.1.02	Fabricación de hilados o hilos de yute, cáñamo, coco (bonote) u otras fibras de liber, solos o en base a mezclas.
D	1711.1.03	Fabricación de hilados de papel.
D	1711.1.04	Fabricación de hilados o hilos de filamentos continuos o fibras discontinuas manufacturados.
D	1711.1.09	Fabricación de otros tipos de hilados o hilos de otros materiales de origen animal o vegetal.
D	1711.2	TEJIDO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D	1711.2.00	Fabricación de tejidos especiales: tejidos aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo para toallas, gasa.
D	1711.2.01	Fabricación de tejidos de algodón, lana, lino, seda, pelos finos de animales, etc..
D	1711.2.02	Fabricación de tejidos de la mezcla de algodón, lana, lino, seda, etc. con otras fibras.
D	1711.2.03	Fabricación de tejidos de yute, cáñamo u otras fibras vegetales o animales.
D	1711.2.04	Fabricación de tejidos de fibras sintéticas y artificiales: rayón y poliéster, etc.
D	1711.2.05	Fabricación de tejidos de fibra de vidrio.
D	1711.2.09	Fabricación de otros tejidos: tejidos de hilados de papel.
D	1711.3	ACABADOS TEXTILES CUANDO FORMAN PARTE DE LOS PROCESOS DE PREPARACION, HILATURA O TEJIDO.
D	1711.3.00	Operaciones de estampado.
D	1711.3.01	Operaciones de teñido.
D	1711.3.09	Otras operaciones de acabados textiles: blanqueo, calandrado, encogimiento y perchado.

**Fuente:** Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** Jennifer Escobar y Santiago Castillo

**Cuadro No. 8: Subactividades CIU D1711**

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL D.M.Q.
		PICHINCHA	D.M.Q	
1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS	8	3	3,80%
1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.	6	4	5,06%

SUBACTIVIDADES	DETALLE	CANTIDAD DE EMPRESAS		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL D.M.Q.
		PICHINCHA	D.M.Q	
1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.	9	6	7,59%
1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.	9	7	8,86%
1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.	9	6	7,59%
1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.	24	14	17,72%
1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.	64	39	49,37%
TOTAL DE EMPRESAS		129	79	100,00%

**Fuente:** Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

De las subactividades que se detallan en el cuadro No.8, el sector más representativo es el CIU D1711 (preparación e hilatura de fibras textiles; Tejedur de productos textiles), con una participación del 49,37%, por lo cual se hace privativo centrarse en su estudio.

### 1.4.3 Información Financiera del Sector Manufacturero

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa o en este caso del sector analizado en la presente investigación con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento del sector; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una

desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

El objetivo de realizar el análisis correspondiente de los índices financieros es principalmente la toma de decisiones.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento<sup>13</sup>.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, es necesario identificar los criterios que sean importantes para determinar la mejor

---

<sup>13</sup> Superintendencia de Compañías, Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

opción, y ponderar cada uno de esos criterios al momento de elegir la mejor opción.

La información financiera a nivel general por los 16 segmentos de actividad en el DMQ (De la A a la P), fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se presenta a continuación:

**Cuadro No. 9: Información Financiera por segmentos – Quito**

<b>EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> <b>PERÍODO: 2006 - 2007</b> <b>POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN</b> <b>NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS OPERACIONALES</b> <b>TOTAL QUITO</b>				
SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cias	INGRESOS OPERACIONALES
<b>TOTAL SEGMENTO</b>	<b>12.367</b>	<b>22.859.956.162</b>	<b>12.445</b>	<b>25.335.633.432</b>
MICROEMPRESA	5.200	99.873.660	5.001	97.842.642
PEQUEÑA	4.577	1.376.520.328	4.632	1.399.292.246
MEDIANA	1.822	2.922.433.546	2.000	3.297.922.641
GRANDE	768	18.461.128.628	812	20.540.575.902

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Dirección de Estudios Económicos Societarios

Analizando por segmentos CIU, las PYMEs en el año 2006, representaron el 52% del total de compañías, mientras que en el año 2007 representaron el 53%; en cuanto a los ingresos operacionales, en el año 2006 tuvieron una participación del 18,8%, en tanto que el 2007 fue de 18,5%. Se puede concluir que del año 2006 al 2007 no se visualiza ningún incremento significativo de la participación de las PYMEs.

En cuanto a las grandes empresas hay un pequeño incremento en 44 empresas de un año a otro; la participación sobre los ingresos

operacionales en el año 2006 fue del 80,75%, mientras que el año 2007 fue del 81,07%, se nota que no existe un notable crecimiento ni en el número de empresas ni en su participación. Es importante resaltar la enorme participación que tienen las grandes empresas en el total de ingresos operacionales, que es prácticamente cuatro veces más que lo que genera las PYMEs

### **Cuadro No. 10: Actividad económica D: Industrias Manufactureras**

**DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS**  
**CIUDAD DE QUITO AÑO 2007**

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	1.335	351	539	288	157
ACTIVO	3.845.810.503	7.155.318	129.220.475	371.778.907	3.337.655.803
PASIVO	2.308.484.649	7.496.602	91.906.813	247.237.670	1.961.843.564
PATRIMONIO	1.537.325.854	341.285	37.313.663	124.541.237	1.375.812.240
INGRESOS OPERACIONALES	5.661.410.024	7.294.488	185.275.925	536.859.703	4.931.979.909
UTILIDAD DEL EJERCICIO	269.835.888	261.083	6.490.098	18.707.276	244.377.431
PERDIDA DEL EJERCICIO	- 24.394.330	- 978.020	- 2.127.277	- 3.664.668	- 17.624.365

**Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías**  
**Elaborado por: Rocío Ayala**

### **Cuadro No. 11: D17 Actividades de Fabricación de Productos Textiles**

**DATOS DE LAS EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS**  
**ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P**  
**CIUDAD DE QUITO AÑO 2007**

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICRO EMPRESAS	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	117	20	46	33	18
ACTIVO	247.931.980	534.020	14.175.093	43.718.138	189.504.730
PASIVO	141.582.861	387.206	8.517.494	35.041.424	97.636.736
PATRIMONIO	106.349.119	146.813	5.657.598	8.676.714	91.867.993
INGRESOS OPERACIONALES	242.899.201	405.441	17.382.013	51.928.680	173.183.067
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.374.909	17.724	821.561	2.240.979	8.294.646
PERDIDA DEL EJERCICIO	-5.305.473	-46.852	-111.209	-1.148.248	-3.999.164

**Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías**  
**Elaborado por: Santiago Castillo, Jennifer Escobar**



Al comparar los datos de la actividad económica D: Industria Manufacturera, (Cuadro 10) vs las PYMEs del sector D17 (Cuadro 11), se observa que del gran total de Quito apenas el 5.92% conforman las PYMEs del subsector, en cuanto a los activos estos representan el 0.48%, dando a entender que debido a las limitaciones de orden económico y financiero, las PYMEs no cuentan con activos demasiado representativos, y por consiguiente no se encuentran sumamente endeudadas en relación a la Industria, siendo su porcentaje de pasivos un minoritario 0.19%.

El aporte que tiene las PYMEs en cuanto al patrimonio no es de gran relevancia debido a que es apenas el 0.93% del patrimonio del Gran Total Quito, pero hay que tomar en cuenta que es un porcentaje proporcional comparando las 79 PYMEs el sector D1711 vs las 1335 en el Gran Total Quito.

Los ingresos operacionales son aquellos ingresos producto de la actividad económica de la empresa, en este caso y para el sector que se está analizando, la preparación e hilatura de fibras textiles y tejedura de productos textiles, lo cuales representan el 1,22% del total.

Las utilidades que arrojan estas empresas son del 1,14% frente a un 5,16% en pérdidas, comparando estos dos índices se evidencia que las

ganancias del sector son menores, debido en gran parte a que muchas de las PYMEs se encuentran en su etapa de iniciación y crecimiento.

Al realizar el análisis comparativo entre el patrimonio del Gran Total Quito vs las PYMEs del sector D17 se debe tomar en cuenta el aporte que tienen las cuentas que lo conforman y la manera que pueden influir en las cifras estudiadas.

Al aportar el 0.93% como patrimonio comparado con el 1% de utilidades que perciben las empresas, denota su importancia; además se refleja en el porcentaje de ingresos operacionales y utilidades con un 1.2% y 1.13% respectivamente.

El análisis del Cuadro No. 11 empieza con el número de empresas que hay en el Distrito Metropolitano de Quito, del Gran Total Quito, 46 empresas que representan el 39.32% son pequeñas, y las medianas (33) representan el 28.21% sumando en total 67.52%, de ahí la importancia de realizar el estudio enfocado a las pequeñas y medianas empresas PYMEs.

Además de tener un alto porcentaje de participación dentro del Gran Total Quito, las PYMEs del sector CIU D1711, también tienen el 23,35% en cuanto a Activos se refiere, debido a que la mayoría de estas empresas necesitan un gran espacio físico (infraestructura en general), para ubicar la maquinaria necesaria (activos fijos), para la elaboración de los textiles.

Para analizar el 30,77% que las PYMEs tienen en pasivos es necesario tomar en cuenta que estas empresas se encuentran en la etapa de iniciación y crecimiento, y es cuando más capital se inyecta al empezar un proyecto o una empresa, estas inversiones generalmente se las canaliza en la compra de maquinaria y adaptación de los espacios físicos para el levantamiento y adecuación de la infraestructura para empezar con la producción y administración. Al no contar con recursos propios recurren a las instituciones financieras para solicitar préstamos y es ahí donde los niveles de pasivos aumentan dentro de sus balances.

Partiendo del concepto que el patrimonio es la relación que existe entre los derechos y obligaciones que tiene una empresa, el patrimonio de las PYMES representan el 13,48% del gran total de Quito, esto se debe a que los pasivos superan en un 7,42% a los activos demostrando que se encuentran en su mayoría apalancadas por fondos provenientes de terceros.

Los ingresos operacionales son los provenientes únicamente de la principal actividad económica que realizan las empresas y para las PYMEs representa el 28,53% en relación a las del sector D17 del Gran Total Quito en tanto que el ingreso operacional de las grandes empresas representa el 71,30% debido principalmente a que su volumen de ventas es mucho más elevado que el de las PYMEs. Las grandes empresas tiene mayor ventajas que las demás, ya que tienen maquinaria con tecnología de punta que les permite producir más a menor costo (economías de escala), además tienen la capacidad de producir con una misma

maquinaria varios tipos de textiles (tecnología fija vs tecnología flexible); al tener una mayor producción abarcan más nichos de mercado no solamente a nivel local, sino nacional e internacional.

Las utilidades que se muestran en el Cuadro No. 11 son proporcionales a los ingresos operacionales de las empresas del sector D17, con un total de 26,92%, pero varían dependiendo de los impuestos generados y pagados al fisco. Los impuestos pueden ser compensados con las cartas de crédito tributario generadas en períodos anteriores y de esa manera poder reducir las salientes de dinero de la empresa.

Las pérdidas de las empresas de este sector son del 23,74% al año 2007 y representan a aquellos negocios que ya sea porque no están en la etapa de maduración o no fueron administradas con las políticas y conocimientos adecuados, no pudieron lograr los índices de rentabilidad requeridos por los accionistas o en su defecto los dueños de los negocios.

**Cuadro No. 12: Índices Financieros de Endeudamiento y Rendimiento de la Inversión del Sector Manufacturero de la Subactividad D17**

INDICE	DETALLE	ACTIVIDADES D		SUBACTIVIDAD D17	
		GRAN TOTAL QUITO	PYME	GRAN TOTAL QUITO	PYME
INDICE ENDEUDAMIENTO	PASIVOS TOTALES/ACTIVOS TOTALES	60.03%	67.69%	57.11%	75.24%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	UTILIDADES NETAS/ACTIVOS TOTALES	6.38%	3.87%	4.59%	5.29%

**Fuente:** Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** Santiago Castillo, Jennifer Escobar

Los índices de endeudamiento son los que tienen por objetivo medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del funcionamiento de la empresa y así mismo establecer el riesgo en el que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Es importante recalcar que altos niveles de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de financiación. Si se realiza la comparación entre los índices financieros de endeudamiento del Gran Total Quito vs las PYMEs, se evidencia una diferencia en más de 7,66% que demuestra que tanto las empresas del Gran Total Quito como las PYMEs tienen comprometidos sus activos en su mayoría con instituciones del sistema financiero, principalmente bancos.

Respecto al análisis de la subactividad D17 el endeudamiento de las empresas del Gran Total Quito es del 57,11% y de las PYMEs el 75,24% demostrando que las PYMEs tienen un endeudamiento mayor en 7,55%, de tal manera que un gran porcentaje las PYMEs se encuentran apalancadas con fondos que no pertenecen a la empresa, para financiar sus operaciones, recurriendo a dinero de instituciones del sistema financiero, con tasas referenciales activas del 8,99% a julio del 2010, pudiendo recurrir a la opción de solicitar un préstamo a la CFN (Corporación Financiera Nacional).

Los créditos de la CFN van dirigidos hacia el pequeño, mediano y gran empresario, los destinos de los mismos son en su mayoría para compra de activos fijos y capital de trabajo (adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.)

Dependiendo de los montos solicitados existen varias condiciones, que varían en los plazos, períodos de gracia, tasas de interés, garantías y requisitos.

En el Anexo 1 se detalla un cuadro con las condiciones que se necesitan para solicitar un crédito.

El análisis del rendimiento sobre la inversión es objetivo prioritario para los dueños del negocio en las PYMEs, pues indica cuanto ganó la empresa en relación al valor anualizado de los recursos a su disposición. Es una medida de desempeño muy utilizada en el ámbito empresarial y gerencial a nivel mundial pero que en nuestro medio no todos los administradores de los negocios la saben utilizar de manera adecuada.

El rendimiento de la inversión comparando el Gran Total Quito con el de las Industrias Manufactureras es mayor en 2.51%, debido al buen manejo gerencial al momento de invertir en los departamentos o sectores de la empresa que tienen más potencial de ayudar a elevar los índices de rentabilidad y por consiguiente los niveles de retorno de la inversión.

Al comparar los valores de rendimiento sobre la inversión frente a las tasas de interés bancarias se observa que el rendimiento de las PYMEs es menor a las tasa de interés, esto debido a que la mayoría de las PYMEs se encuentran en su fase inicial y en los primeros años de vida no generarán utilidades que justifiquen la totalidad de la inversión realizada, cuando la empresa se encuentre estable y con nichos de mercado ganados podrá recuperar todo lo invertido.

Independientemente de la buena utilización o no de las herramientas financieras de análisis, las PYMEs del sector D17 son las que tienen mayor índice de retorno sobre la inversión, en comparación con las empresas del Gran Total Quito (16.51%), evidenciando así que todas las operaciones están enfocadas hacia el objetivo de maximizar la tasa de retorno y que el proceso de toma de decisiones al momento de invertir se está haciendo de manera correcta.

Entre las razones de la toma de decisiones correctas al momento de invertir, se basa en las características de las PYMEs, que son empresas familiares y administradas por miembros de la misma familia que ya tienen varios años de experiencia en el negocio y saben cómo manejar las entradas de efectivo en sus empresas de manera más eficiente para sobrevivir en el mercado.

## 2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMEs Y SUS VARIABLES

### 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS

La investigación es una brújula en la que no se produce automáticamente el saber, consiste en varios pasos para lograr la obtención de los resultados esperados. En el presente sondeo, bajo la aplicación de una encuesta, se analizan varios factores de las PYMEs del sector textil de Quito.

La encuesta aplicada ha sido una guía, para la consecución de resultados, los mismos que son analizados más adelante

Los resultados ayudarán a determinar la situación del sector textil, específicamente del CIU D1711, los mismos que serán de gran aporte para el mejoramiento del sector y desarrollo de un modelo de competitividad. La metodología empleada para la caracterización, fue la siguiente:

**Diseño del marco teórico:** En la primera etapa se realiza la recolección de información documental, la cual proporciona un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. De esta investigación se obtuvo varios conceptos y conclusiones relevantes para el desarrollo la metodología aplicada

**Encuesta.:** la encuesta aplicada fue diseñada por los docentes investigadores del Programa de Administración Industrial, Departamento de Prácticas Empresariales



de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena dentro del convenio suscrito con la PUCE.

Misma que fue adaptada según la terminología ecuatoriana para su mejor comprensión y desarrollo. Para un mejor manejo de la herramienta, los estudiantes fueron capacitados en la CAPEIPI. El trabajo de campo se realizó durante el mes de mayo y parte del mes de junio del 2009 de acuerdo al cronograma establecido.

La encuesta consta de 8 secciones, y son las siguientes:

- Sección 1. Información general
- Sección 2. Recursos tecnológicos
- Sección 3. Recursos humanos
- Sección 4. Recursos comerciales
- Sección 5. Recursos organizacionales
- Sección 6. Configuraciones organizacionales
- Sección 7. Recursos sistemas de información
- Sección 8. Recursos financieros
- Determinación de la población y muestra. De acuerdo a la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías se determinó la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

- Entrevistas directa: La encuesta fue realizada bajo la modalidad cara a cara durante el mes de mayo y parte del mes de junio. En la misma cada uno de los estudiantes participantes del proyecto acudió a las empresas seleccionadas para

llevar a cabo dicha entrevista con los gerentes y/o personal involucrado con las diferentes áreas de interés a investigar.

**-Codificación y graficación:** Todos los datos obtenidos de las encuestas fueron tabulados con la ayuda del SPSS (Statistical Analysis Software Predictive), posteriormente los datos fueron ordenados estadísticamente en cuadros comparativos con sus respectivas gráficas en Excel.

**-Análisis descriptivo, deductivo matemático y analítico:** Una vez ingresados todos los datos al SPSS y obtenidos los resultados, se prosiguió con la comparación y análisis de cada una de las preguntas que se detallan en la encuesta, tanto de forma general como para las pequeñas y medianas empresas.

Como resultado del trabajo de campo, el proyecto concretó 191 encuestas efectivas para el sector manufacturero en el Distrito Metropolitano de Quito, para todas las subactividades. El detalle se puede ver en el Anexo No. 2 en el que se incluye el CIU D1711, objeto de la presente disertación.

En adelante nos referiremos exclusivamente al subsector D1711.

La ficha técnica para el estudio de la subactividad D1711 con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es la siguiente:

### Cuadro No. 13: Ficha técnica

 <p style="text-align: center;"><b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>  <b>UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</u></b></p>	
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>DATOS</b>
Universeo Muestral	79 PYMEs
Rama de Actividad:	Industria Manufacturera (D)
Rama de Subactividad:	Preparación e hilatura de fibras textiles: Tejedur de productos textiles
Cobertura Geográfica:	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

**Fuente:** Proyecto de investigación PYMEs

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

#### 2.1.1 Base de Datos y Logística

La Pontificia Universidad Católica, solicitó de manera formal la base de datos a la Superintendencia de Compañías y a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, previa explicación de su uso e importancia. En el caso de la CAPEIPI, se utilizó el convenio existente entre las dos instituciones.

Las bases de datos corresponden únicamente al Distrito Metropolitano de Quito, que incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Sangolquí, Calderón, Carapungo y Conocoto. La Superintendencia de Compañías proporcionó un listado de 31 empresas (Anexo No. 3) el cual fue depurado mediante llamadas telefónicas de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro No. 14: Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías**

<b>BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</b> <b>CIU D3610</b> <b>DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
<b>RESULTADO DE LLAMADAS</b>	<b>No-. De Cías.</b>
<b>Si aplica (Fabrican productos textiles)</b>	<b>25</b>
No aplica (No fabrican productos textiles)	6
El teléfono no corresponde	0
<b>Total Compañías</b>	<b>31</b>

**Fuente:** Base de datos Superintendencia de Compañías  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En la base de datos proporcionada por la CAPEIPI, constan 23 empresas, de este total se hizo una primera depuración y se determinó que para el presente estudio únicamente eran aplicables 17 empresas (Anexo 4).

**Cuadro No. 15: Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D1711**

<b>EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO</b>	
<b>REVISIÓN PRELIMINAR</b>	<b>No-. De CIAS.</b>
<b>Si aplica (Fabrican productos textiles)</b>	<b>17</b>
No aplica (No fabrican productos textiles)	4
El teléfono no corresponde	2
<b>Total Compañías</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Base de datos CAPEIPI  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Para visualizar el universo a estudiarse, se unen las dos bases de datos, obteniendo una población de 42 empresas, con lo que se obtienen la muestra en las siguientes condiciones:

**Cuadro No. 16: Muestra Estadística**

Población (real)	42
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (p)	0,5
Error máximo	10%
Muestra (n)	29

**Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs**  
**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro No.14 obtenemos la muestra de 29 empresas.

Para determinar la muestra de las 29 empresas se aplicó números aleatorios sobre la población de las 42 empresas, quedando el número de PYMEs indicado para realizar las respectivas llamadas.

Para la obtención de las citas con los empresarios, la CAPEIPI facilitó sus instalaciones, donde se instaló un call center, desde éste parte del

equipo realizaba llamadas a todas las empresas del sector, para concertar citas con los empresarios. Una vez concretada la cita se asignaba a los encuestadores las empresas a las cuales debían acudir. El resultado que arrojó este proceso fue el siguiente:

**Cuadro No. 17: Resumen de llamadas de la muestra**

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	11
Citas obtenidas no atendidas	0
No aplica	3
No corresponde el teléfono	0
No les interesa participar	1
No se concretó la cita (después de 5 intentos) <sup>14</sup>	14
<b>Total llamadas</b>	<b>29</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 11 empresas, de las cuales 6 son medianas y 5 son pequeñas.

Medianas	Pequeñas	Total
6	5	11

---

<sup>14</sup> La respuesta de las empresas fue volver a llamar, y al final no se concretaron las citas.

### **2.1.2 Procesamiento de datos**

Los datos de las encuestas fueron tabulados en el paquete SPSS (Statistical Analysis Software Predictive, versión 17), el cual arrojó los resultados de dichas entrevistas. De cada una de las preguntas tabuladas se generó su respectivo cuadro gráfico en Excel para ser analizado y evaluado.

## **2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN**

Las variables empleadas para la presente caracterización de las PYMEs son: la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo (Ver capítulo I, 1.2).

### **2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional**

La gestión organizacional se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10- 6.1 a 6.5- 8.1 a 8.3 (21) cuyos temas son: Distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la calidad de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; inversión en publicidad, propaganda y relaciones

públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.2 Caracterización del desarrollo tecnológico**

Lo tocante al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1a 2.5-2.7 a 2.14 (13) cuyos contenidos tratan de: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la calidad de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.



### **2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información**

Los temas relacionados a los sistemas de información se tratan en las preguntas 7.1 a 7.3- (3) y a lo que se refieren estos puntos es: Utilización de la Internet, páginas Web; efectos en la calidad de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

### **2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo**

Finalmente los temas relacionados con la calidad del empleo se trata en los puntos de la encuesta 2.6- 3.1- 3.3 a 3.16 (16), cuyo contenido trata de:

- Efectos en la calidad de empleo; impacto y retos de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal ocupado entre permanente y temporal; personal bilingüe; actividades de capacitación y porcentaje de inversión a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades acceder a personal calificados y de alto potencial; sistema de

evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; programa y estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

En total la encuesta contiene 54 preguntas con 8 secciones (Ver 2.1 p.29); en el Anexo No. 5 se adjunta la encuesta completa.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de las encuestas aplicadas al sector manufacturero, específicamente a los de preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles.

### 3 EVALUACION DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

#### 3.1 PLAN ESTRATÉGICO EN LAS PYMES

El plan estratégico de una empresa es una de las tareas más importantes a realizarse, debido a que su aplicación permite conocer la situación pasada, presente y futura de la organización, también permite realizar un análisis retrospectivo y prospectivo, y, sobre todo, definir la esencia del negocio de la empresa.

Sin embargo, el plan estratégico utilizado en muchos sectores o áreas de actividad se basa en supuestos que han resultado inefectivos con el paso del tiempo. Por ejemplo, la idea de que la gerencia se basa en los antecedentes históricos, los pronósticos y/o extrapolaciones, con la esperanza de que el comportamiento central del futuro sea similar al del pasado.<sup>15</sup>

Otro supuesto que ha resultado inefectivo es el que sostiene que el logro de los objetivos que la institución se plantee, depende fundamentalmente de la voluntad y el esfuerzo que ésta coloque para conseguirlos, y no, de la capacidad de valorar las circunstancias o elementos externos que la afectan.<sup>16</sup>

Los hechos concretos han demostrado que estos supuestos del "Plan Estratégico Tradicional" son cada vez menos realistas, pues, el presente - y en mayor medida

---

<sup>15</sup> Fillion, L. (1991) – Visión de las relaciones, claves del éxito del empresario

<sup>16</sup> Planificación Estratégica en las PYMEs, Corporación Bucaramanga emprendedora – Cali, Colombia 2001

el futuro - se caracterizan por la discontinuidad, los cambios bruscos, los riesgos inesperados y mucha turbulencia.

Esta situación cambiante e incierta determina, que las instituciones dependan para el logro de sus objetivos, tanto de su propio esfuerzo, como de la calidad interpretativa hecha sobre el futuro, y de la calidad de las decisiones que tomen, en función de la previsión de futuro que hagan.

Las debilidades del plan estratégico tradicional, como herramienta para responder a los requerimientos del mundo moderno, llevaron a muchos estudiosos de la administración, así como a planificadores expertos, a buscar alternativas más eficaces, como el Plan Estratégico.

Esto evidencia que los gerentes no deben esperar que el mañana ocurra, porque, entonces, actuarán siempre tarde ante problemas ya creados u oportunidades que no pueden aprovechar.

Otro argumento importante sobre la tarea del plan estratégico, es la exigencia de prever posibilidades, para prever acciones y, en consecuencia, ser oportuno en la acción empresarial.

«Planificar estratégicamente es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presenté, hasta un futuro deseable. No se trata de hacer

predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.»<sup>17</sup>

Por tanto, el plan estratégico debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones.

La estrategia es muy a menudo intuitiva, oportunista y activa, y pone en valor el carácter gradual del empresario, así como la flexibilidad de las PYMEs. Este marco estratégico, confirmado por ciertos estudios (Etkin et al., 1990)<sup>18</sup>, representa un inconveniente, pues, da lugar para que las PYMEs que están sometidas a una obligación de integración logística, con frecuencia no tengan sino una estrategia limitada, dentro del trámite de implantación de los mecanismos de integración. Otra particularidad de las PYMEs, en lo que se refiere al plan estratégico, es que ella es de naturaleza creciente y que, además, es tributaria de las visiones del gerente propietario (Winston y Heiko, 1990)<sup>19</sup>. Esta particularidad, acoplada a un período del plan estratégico relativamente corto (dos años o menos), corre el riesgo de tener, por una parte, un efecto positivo sobre la integración logística, ya que las PYMEs son susceptibles de adoptar una tramitación gradual y de ponerla en acción, en un plazo muy corto. Por otra parte, podría resultar un efecto negativo al no haber adecuado en forma conveniente el período entre el plan estratégico y la duración real de un proceso completo, para la implementación de los mecanismos de integración. Para las PYMEs, que con

---

<sup>17</sup> [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

<sup>18</sup> Etkin, L.P., F. Raiszadeh (1990) – Just in Time: A Timely Opportunity for Small Manufacturers, P. 16

<sup>19</sup> Winston, R. Jr. Et L. Heiko (1990) – Just in Time and Small Business Evolution, vol 14, P. 51 - 64

frecuencia tienen un modo de gestión más analítico que sistémico, es posible, en efecto, constatar que la totalidad del proceso de integración logística puede relacionarse con un período del plan estratégico que puede ir más allá de la visión de desarrollo que haya tenido el gerente de la empresa.

En el ámbito del plan estratégico, las PYMEs se enfrentan, entonces, a una situación que las fuerza a desarrollar, lo más rápidamente posible, peritajes y competencias distintivas. La formación podría ser una medida interesante, pero no es seguro que las PYMEs se beneficien tanto como las <sup>20</sup> GEM <sup>21</sup>.

Según el modelo de Porter (1986) <sup>22</sup>, las GEM ejercen presión sobre las PYMEs, obligándolas a adquirir una ventaja competitiva por diferenciación. Pero hay más: las GEM no admiten, generalmente, que sus proveedores compensen por costos suplementarios tal diferenciación. Pero allí, donde aprieta el zapato, es donde las PYMEs deben, de manera muy activa, concretizar su planificación estratégica, en relación con la integración logística, comprometiendo recursos y consagrando sus esfuerzos para adquirir una ventaja competitiva por diferenciación, mientras que, al mismo tiempo, deben mantener su ventaja por los costos (Porter, 1991) <sup>23</sup>, y superar las dificultades de afectación de los recursos necesarios, para la implementación de los mecanismos de integración.

---

<sup>20</sup> Bigras et Al., "Análisis de las características logísticas y el transporte en el sector manufacturero: Modulo encuesta estadística", informe enviado al Ministerio de Transportes de Québec.

<sup>21</sup> GEM – Grandes Empresas

<sup>22</sup> Porter, M (1986), *Choix strategique et concurrence*, París Economica

<sup>23</sup> Porter, M (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, vol 12, p. 95-117

### 3.1.1 Los valores, visión y misión

Es trascendental para cualquier organización contar con una visión y misión debido a que las empresas que cuentan con declaraciones definidas y alcanzables tienen la posibilidad de llegar al éxito y prosperidad

En forma resumida una visión es la descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización teniendo la capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.

La misión es la razón de ser de la organización, especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades<sup>24</sup>.

El proceso del plan estratégico se inicia por identificar y definir los valores de la organización.

Los valores corporativos son el conjunto de principios, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la institución y que deben ser compartidos por

---

<sup>24</sup> Relevamiento de Información y análisis de información de las Unidades Productivas del sector madera – CIEPLANE, 2005

todos; por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores de una organización son el soporte de la visión y la misión. En otras palabras, cuando se define la visión y la misión de una empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los valores de la compañía y no pueden ser contrarias.

Cada organización es única porque sus principios, valores, visión, filosofía de sus dueños, colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se hace operativo en la visión.<sup>25</sup>

La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, visión y misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es contraproducente para la calidad de vida de la empresa. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede afectar la vida, la paz y sobrevivencia de la empresa.

De allí la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa del plan estratégico.

La misión y la visión de una empresa se soportan en un conjunto de objetivos que una organización profesa, por ello en las etapas del plan

---

<sup>25</sup> Gerencia Estrategica – Serna Humberto (2000), p. 85 - 87



estratégico la definición o redefinición de estos objetivos es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

Los empresarios de éxito tienen objetivos claramente definidos y concentran su energía, imaginación y recursos en alcanzarlos, superando circunstancias difíciles y adversas y aprovechando cada una de las oportunidades que se presentan. Generalmente saben a dónde van y qué quieren; son perseverantes, entusiastas y logran las metas que se fijan.<sup>26</sup>

Un objetivo puede ser definido como el punto final o meta hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. En ese sentido, el establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia<sup>27</sup>.

En atención a los plazos de cumplimiento de los objetivos, se pueden establecer objetivos a corto plazo, cuando su cumplimiento se estima en un año o menos, mientras que, si se establecen plazos entre 1 y 5 años para su cumplimiento, se les denominan objetivos de medio plazo, y si los plazos se extienden más allá de 5 años se habla de objetivos de largo plazo<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Negocios Exitosos, Jack Flietman, McGrawHill 2000, p. 1

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<sup>28</sup> Bigras y H. Virum (1998), Las competencias en la gestión empresarial, vol 6, p. 97

Posteriormente se define una estrategia la misma que se interpreta como el conjunto de acciones (conocimiento) de los planes que tiene la empresa teniendo en cuenta la competencia. Pueden ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo, sacar un nuevo producto (las acciones son opciones que afectan a toda la empresa).

La atención que se brinde y los logros que se alcancen en la caracterización de la estrategia, pueden llegar a ser uno de los principales factores de diferenciación entre empresas. Puede ser éste el factor que de realmente una ventaja comparativa única y diferenciada.

La competitividad sostenida y creciente de las empresas es la principal misión, visión y objetivos estratégicos de la gestión a corto, mediano y largo plazo.

De esto y sólo de esto depende la permanencia, afianzamiento, crecimiento y prosperidad sostenida y sustentable en los mercados actuales y futuros en los que se desenvuelven las PYMEs y en los que se desenvolverán en el futuro.

Una vez determinada la estrategia es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más refinada y creativa la beneficiará, a menos que se ponga en práctica. Sin importar la estrategia se registra en un plan estratégico formal y

detallado, ha de ser traducida a planes tácticos, programas y presupuestos apropiados.

Esta etapa requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la organización. Si los ejecutivos y/o gerentes no logran comprender la estrategia o su rol individual en ésta, es seguro que la estrategia no se cumplirá en su totalidad.

Los recursos de capital con los que dispone la empresa son el eje de todas las operaciones de planificación estratégica, es por esto que dentro de la disertación se analiza la distribución de capital de las once empresas analizadas.

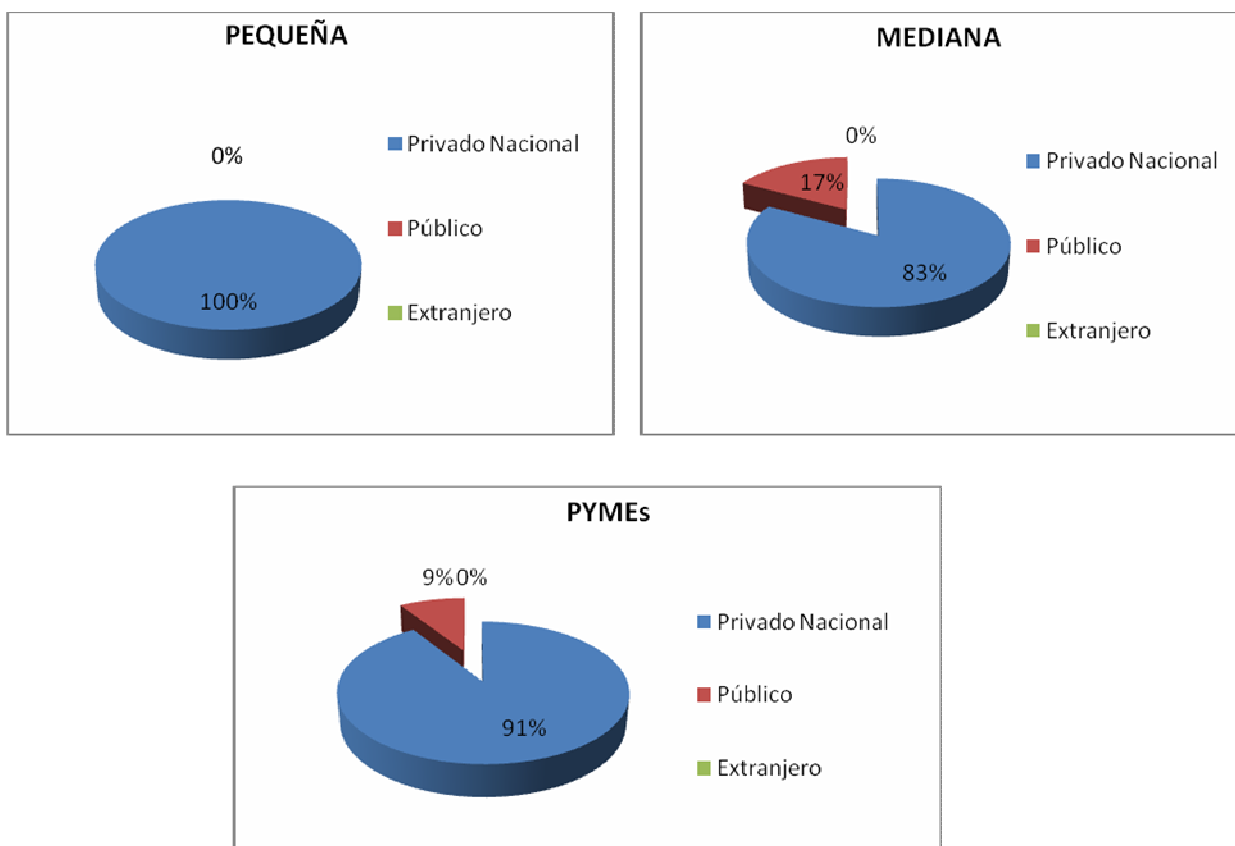
Como se puede observar en el cuadro No. 10, las pequeñas empresas operan con 100% de capital privado nacional; el 83% de las medianas empresas está conformado por capital nacional, mientras que solo 17% está conformado por capital público. Si se analiza el total de empresas, 91% tienen capital privado nacional y el restante 9% corresponde a público.

**Cuadro No. 18 Información general - 1.8**

ORIGEN DEL CAPITAL	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMEs	
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje
Privado Nacional	5	100%	5	83%	10	91%
Público	0	0%	1	17%	1	9%
Extranjero	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de la encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 1: Origen del Capital**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

### 3.1.2 Resultados de la Encuesta: Plan Estratégico

El plan estratégico se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el sector D1711 se detallan a continuación:

**Pregunta 5.1** ¿La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?

(Respuesta única)

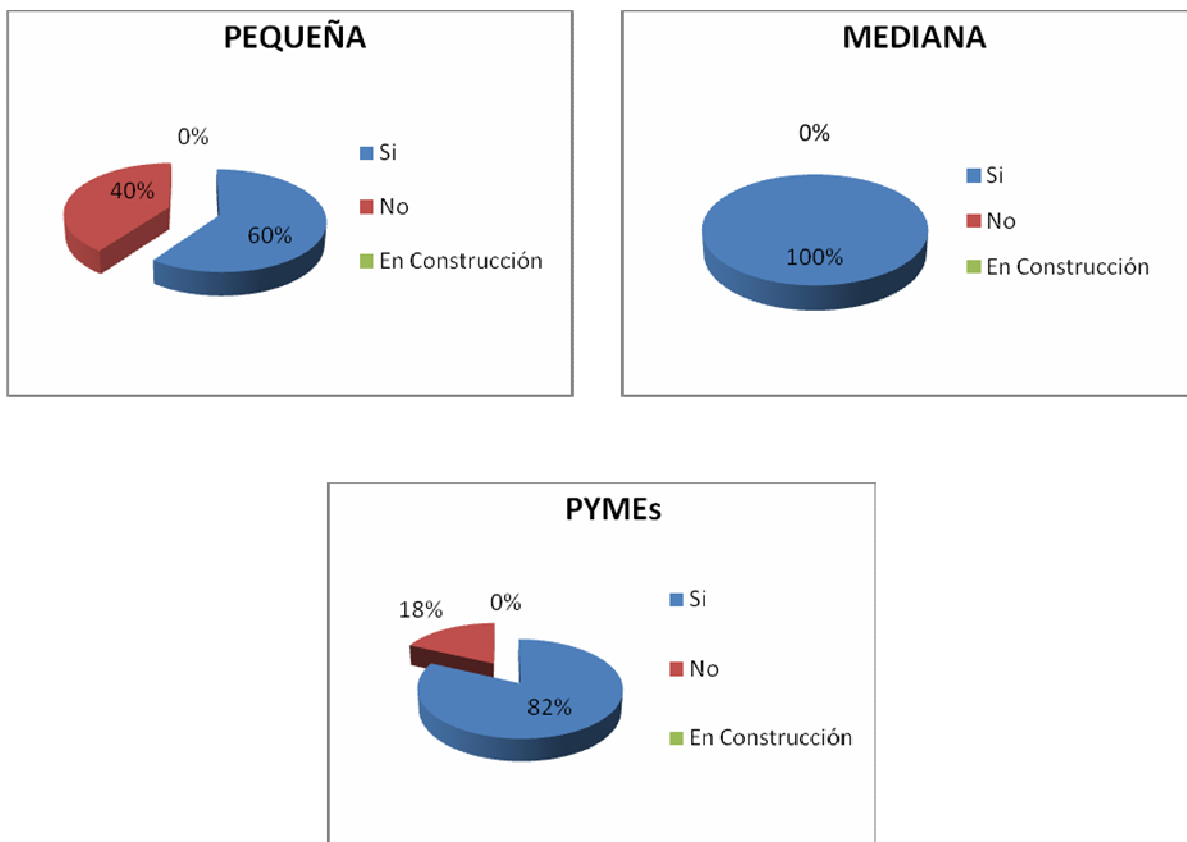
- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_
- Está en construcción \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 19: Pregunta 5.1: Plan estratégico**

PLAN ESTRATEGICO	PEQUEÑA	MEDIANA	PYMES
Si	60%	100%	82%
No	40%	0%	18%
En Construcción	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 2: Plan Estratégico**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

De acuerdo a los datos recabados, en la pequeña empresa, 60% cuenta con plan estratégico, y 40% no lo tiene. Esto indica que más de la mitad de las pequeñas empresas se han preocupado por establecer parámetros en su crecimiento.

El 100% de las empresas medianas cuentan con un plan estratégico definido, lo cual muestra que los empresarios tienen un panorama claro de hacia dónde quieren proyectarse en el futuro.

De las PYMEs estudiadas, se puede afirmar que la gran mayoría, 82% cuentan con plan estratégico definido, mientras que un reducido 18% no lo tiene; en todo caso se ve que los empresarios de las medianas empresas apuestan más por un plan estratégico, pero aún está pendiente que la mitad de ellas utilicen esta herramienta.

**Pregunta 5.2** En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados \_\_\_\_\_

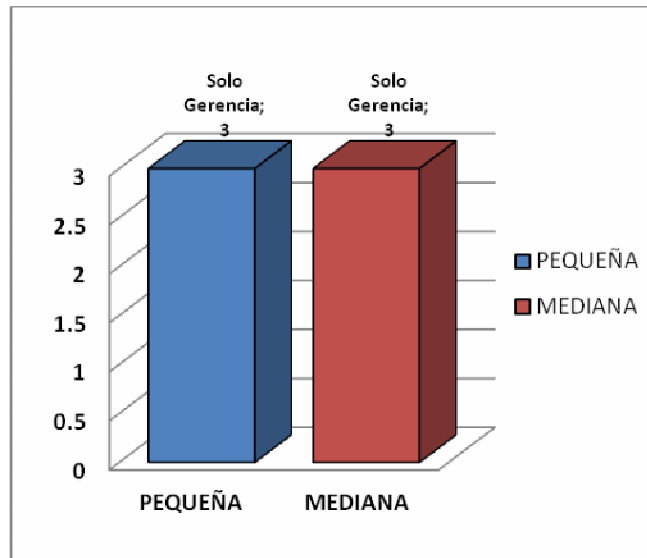
La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

- Desconocido 1
- Poco conocido 2
- Conoce solo la gerencia 3
- Conoce la gerencia y el personal administrativo 4
- Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados 5

**Cuadro No. 20: Conocimiento del plan estratégico**

TIPO CIA.	No. EMPRESAS	PUNTAJE	PROMEDIO
PEQUEÑA	5	15	3
MEDIANA	6	20	3
PYMEs	11	35	3

**Fuente:** Resultados encuesta  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 3: Conocimiento del Plan Estratégico**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Del total de PYMEs que tienen un plan estratégico definido, 5 pequeñas y 6 medianas, según los datos arrojados por la encuesta este es solo conocido a nivel gerencial. Es un factor a cambiar en estas instituciones ya que por más bueno que sea el plan estratégico si todos los colaboradores no lo conocen, no sabrán hacia dónde dirigir sus esfuerzos. Es de suma importancia que el plan estratégico sea difundido a todos los niveles institucionales para que realizando trabajo en equipo se alcance la meta establecida.

**Pregunta 5.3** De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos.



Para la interpretación de los resultados obtenidos se determina la siguiente escala de valores:

- Participan unos pocos 1
- Participan algunos 2
- Participa solo la gerencia 3
- Participa la gerencia y el personal administrativo 4
- Participan muchos 5

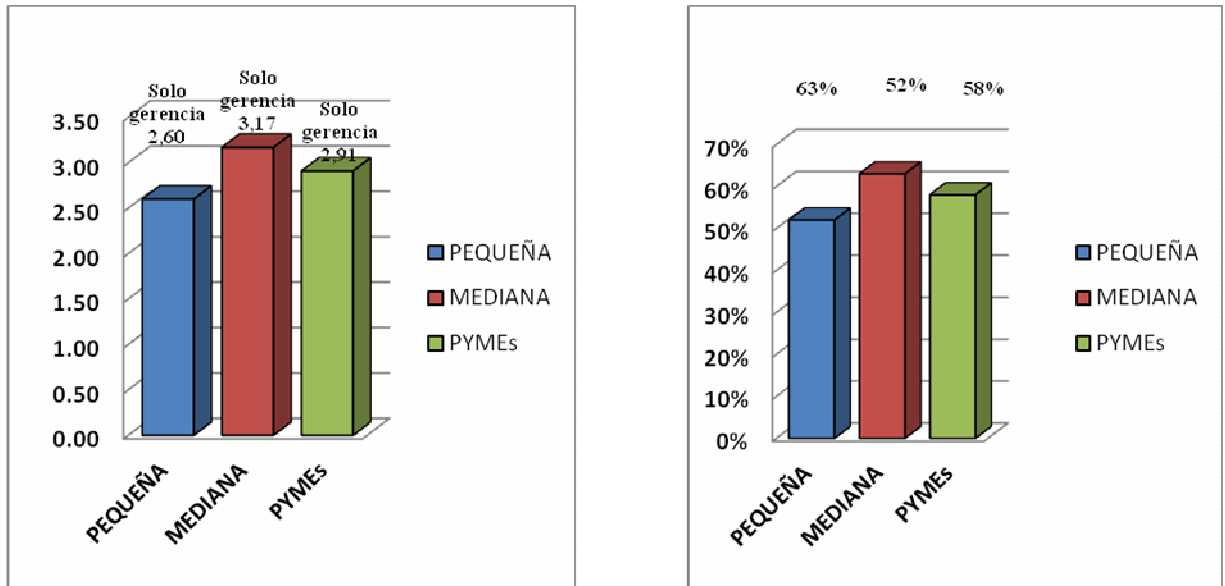
**Cuadro No. 21: Pregunta 5.3 Participación Plan Estratégico Promedio**

		PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
ESCALA DE PARTICIPACION		Nº EMPRESAS	PORCENTAJE	Nº EMPRESAS	PORCENTAJE	Nº EMPRESAS	PORCENTAJE
1	UNOS POCOS	1	20%	0	0%	1	9%
2	ALGUNOS	1	20%	1	17%	2	18%
3	SOLO GERENCIA	2	40%	3	50%	5	45%
4	GERENCIA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	20%	2	33%	3	27%
5	PARTICIPAN MUCHOS	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		5	100%	6	100%	11	100%

	PARTICIPACIÓN	PROMEDIO	PORCENTAJE
PEQUEÑA	13	2,60	52%
MEDIANA	19	3,17	53%
PYMEs	32	2,91	26%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 4: Participación Plan Estratégico Promedio**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Como se observa 52% de las pequeñas empresas y 63% de las medianas involucran a sus empleados en la elaboración de planes, viéndolo de esta manera las cifras obtenidas son reconfortantes, sin embargo esta participación se centra a nivel gerencial.

En un contexto global el 58% de las PYMEs en estudio involucra a sus empleados, siendo positivo para el desarrollo de las empresas; se puede concluir que los empresarios en su mayoría han ampliado las fronteras de la información hacia los miembros de la organización para alcanzar mayores niveles de crecimiento y culminar eficientemente los planes establecidos.

**Pregunta 5.4** ¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Scorecard? (Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

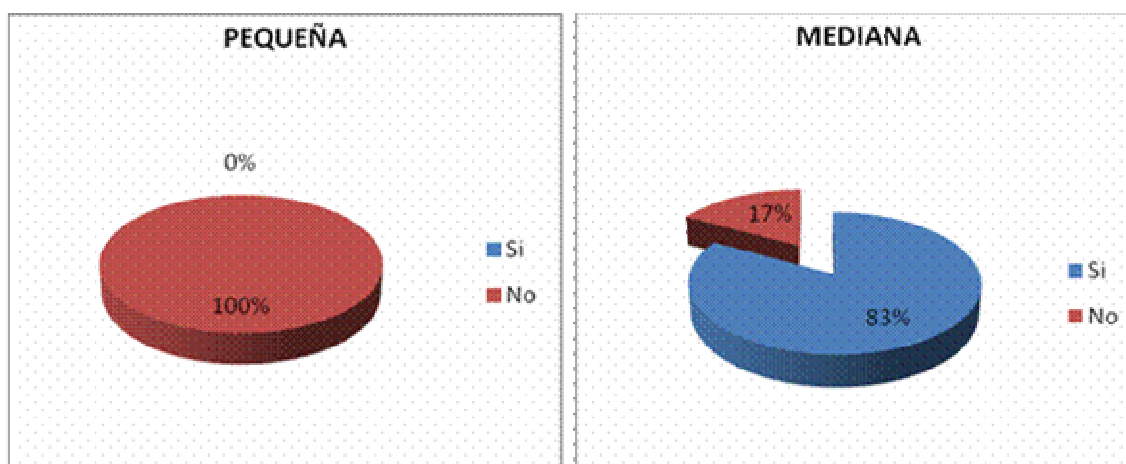
**Cuadro No. 22: Pregunta 5.4 Herramientas de Evaluación**

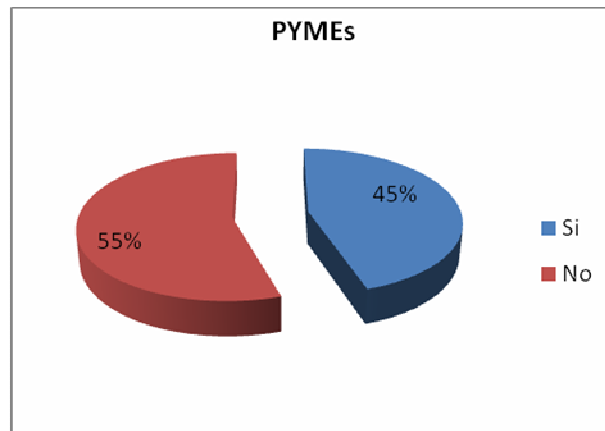
	USA HERRAMIENTAS PARA EVALUACION				
	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs
	EMPRESAS	PORCENTAJE	EMPRESAS	PORCENTAJE	
SI	0	0%	5	83%	45%
NO	5	100%	1	17%	55%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 5: Herramientas de Evaluación**





**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

De las once empresas analizadas en el sector, se observa que 83% de las medianas empresas cuentan con una herramienta para la evaluación del plan estratégico, mientras que ninguna de las pequeñas empresas cuenta con éste.

En las PYMEs 45% cuentan con una herramienta de evaluación, mientras que el restante 55% no cuentan con ella.

Es importante implementar en las empresas herramientas de evaluación, para medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, y además identificar qué factores se debe cambiar para poder llegar a la meta establecida.

**Pregunta 5.5** De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta) \_\_\_\_\_

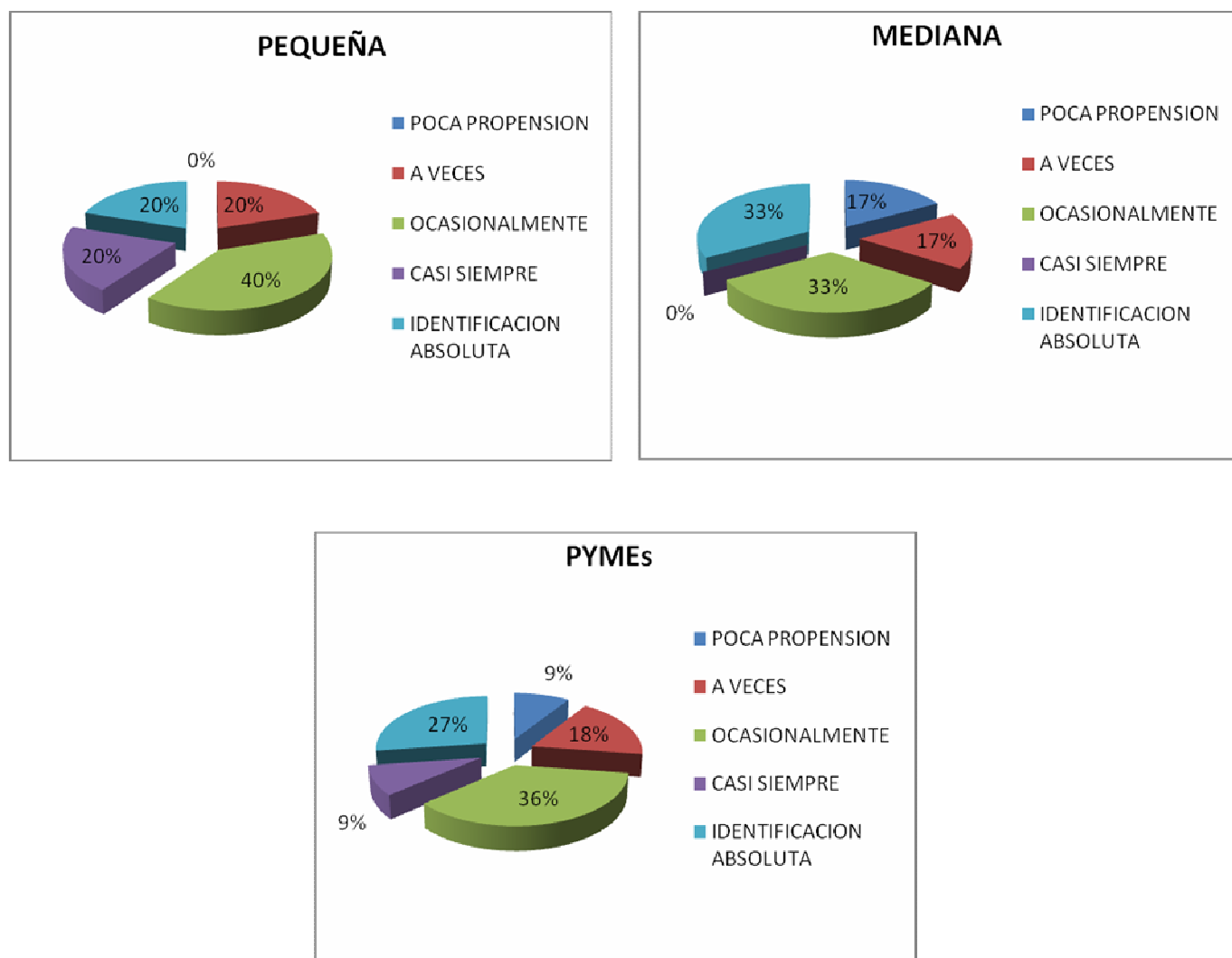
Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

- Poca propensión a planificar a largo plazo 1
- A veces 2
- Ocasionalmente 3
- Casi siempre 4
- Identificación absoluta 5

**Cuadro No. 23: Pregunta 5.5 Capacidad de Planificación a L/P**

ESCALA DE PLANIFICACION		PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES
		No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
1	POCA PROPENSION	0	0%	1	17%	9%
2	A VECES	1	20%	1	17%	18%
3	OCAIONALMENTE	2	40%	2	33%	36%
4	CASI SIEMPRE	1	20%	0	0%	9%
5	IDENTIFICACION ABSOLUTA	1	20%	2	33%	27%
TOTAL		5	100 %	6	100 %	100 %

**Fuente:** Resultados encuesta  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 6: Capacidad de Planificación a L/P**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

La capacidad de planificación de las empresas juega un papel importante en su crecimiento y desarrollo; se observa que el 40% de las pequeñas, 33% de las medinas y en conjunto (PYMEs) con 36%, ocasionalmente realizan planes a futuro sobre los diversos temas y factores de desarrollo.

Estos datos son poco alentadores debido a que sin un direccionamiento a futuro las empresas en el largo plazo no podrán controlar hacia donde se direccionan, el establecer un plan a largo plazo permite establecer la realidad presente para encontrar el futuro anhelado.

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MEDIO, ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

El rol de las PYMEs en la actualidad, ante escenarios económicos en donde la comercialización es muy dinámica, que puede dar paso a grandes oportunidades como a amenazas, hace necesario que la gerencia encargada de la dirección de estas empresas, tengan bien desarrollada la cultura organizacional para garantizar un comportamiento óptimo, que permita enfrentar los retos y los cambios.

En el Ecuador las PYMEs, afrontan un escenario en donde se manifiesta turbulencia que genera riesgo, incertidumbre, que afecta seriamente a las PYMEs, algunas ya han cerrado, otras en crisis y otras afrontando hasta donde pueden los efectos que han dado paso esta situación, producto de la inestabilidad política, medidas gubernamentales, leyes, tributación, programas económicos, así como la misma competitividad<sup>29</sup>.

El fracaso de las PYMEs se debe a la falta de una gerencia proactiva, avalada de conocimientos administrativos modernos, ausencia de integración de sus recursos económicos, tecnológicos, financieros, una sólida y auténtica cultura

---

<sup>29</sup> Bigras y H. Virum (1998), Las competencias en la gestión empresarial, vol 6, p. 97

organizacional, propia de los tiempos modernos, así como falta de prevención a los riesgos.

Desafortunadamente en el país no se le ha prestado la importancia requerida y no se han utilizado todos aquellos vínculos que contribuyen a darle fortalezas; caso concreto son las universidades, por ejemplo la PUCE que a través de la Facultad Ciencias Administrativas y Contables, puede contribuir capacitando y desarrollando un recurso humano con alto sentido de responsabilidad que sea capaz de enfrentar las amenazas y saber aprovechar las oportunidades, así como crear una cultura organizacional sólida que permita a la empresa desenvolverse exitosamente en el entorno.

Las PYMEs requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a ello a fin de garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados. Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes.

Las culturas que dan características particulares a una organización, no son ni buenas ni malas, simplemente son como son. Algunos autores, luego de estudiar grandes empresas privadas exitosas, han concluido que ellas tienen algunas características comunes.

La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización. Una de esas funciones es transmitir un sentido de cohesión a los miembros. A mayor éxito de la



organización, mayor será la cohesión y el anhelo por ingresar y permanecer en ella.

La cultura organizacional modelo, guía, determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado. Esto es poco aparente en organizaciones pequeñas, como puede ser el caso de las PYMEs pero cada una de ellas desarrolla una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.

En el caso de las PYMEs, es el emprendedor que la crea, es quien le imprime carácter, desde que inician las actividades, a la organización. El creador de una PYME tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

Las PYMEs del país deben reestructurarse, hacer una revisión en donde están las debilidades en sus recursos, específicamente el humano a fin de dar paso a que se genere una integración de equipo cohesivo, comprometido, responsable en el logro de una cultura organizacional auténtica y bajo la dirección de un liderazgo gerencial con mayor cohesión responsabilidad a los retos y al manejo adecuado de una cultura que garantice resultados.

El resultado visible del comportamiento organizacional es el clima organizacional, el cual se constituye en una de las preocupaciones de la gerencia, por cuanto no es fácil medir y está influido por muchas variables.

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Litwin y Stinger<sup>30</sup> postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizativo se analiza en las preguntas 5.6 a la 5.9, los resultados del subsector D1711 se detallan a continuación:

**Pregunta 5.6** De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa? (Respuesta única)

- **IC** Innovación y creatividad \_\_\_\_\_
- **FFC** Flexibilidad frente al cambio \_\_\_\_\_
- **DFR** Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) \_\_\_\_\_
- **SS** Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) \_\_\_\_\_
- **Otra** \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- **NS/NR** No sabe o no responde \_\_\_\_\_

---

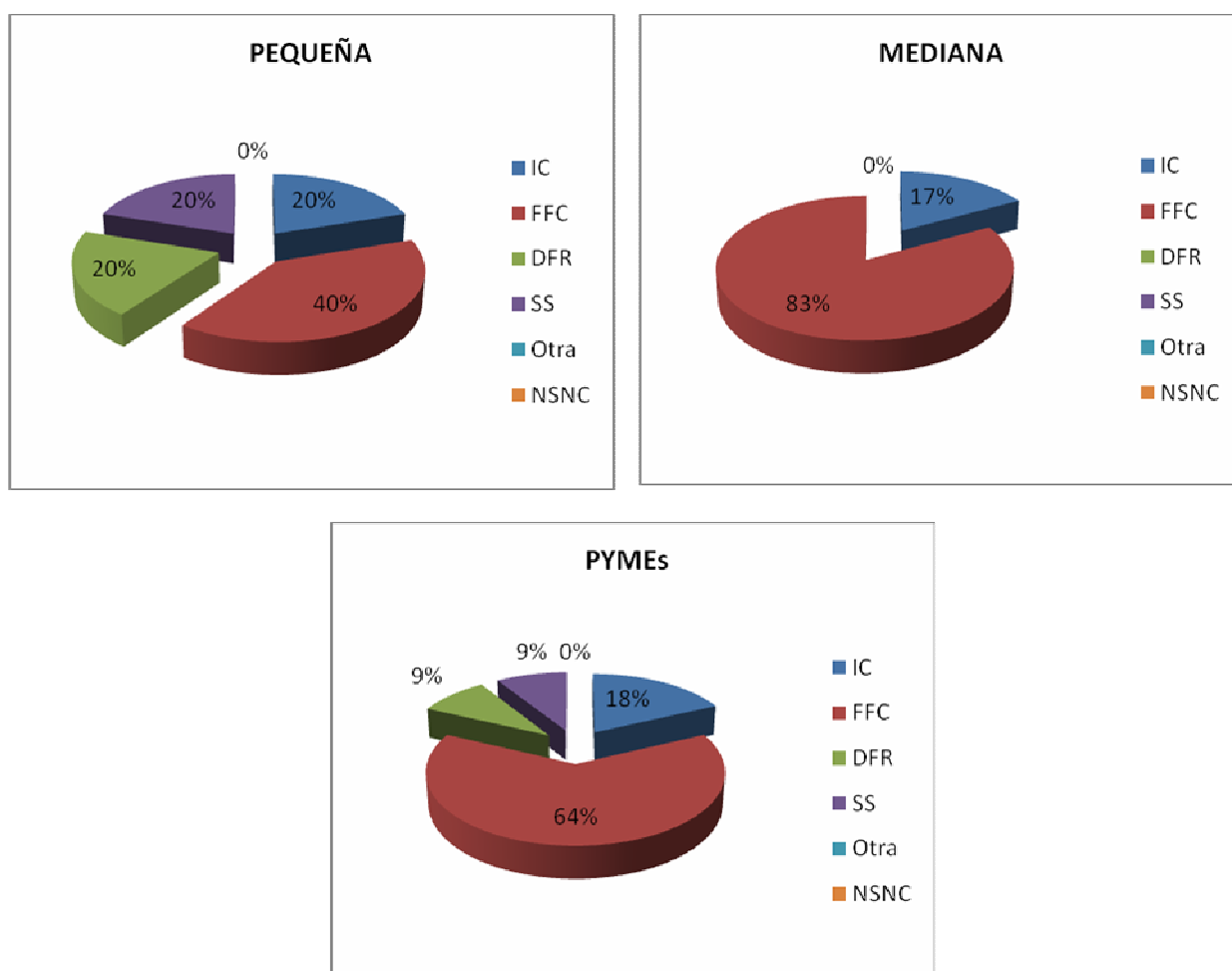
<sup>30</sup> Litwin y Stinger. Citado por ROBBINS, STEPHEN (1999) Comportamiento Organizacional.

**Cuadro No. 24: Pregunta 5.6 Actitud y Valores centrales**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
Innovación y creatividad	1	20%	1	17%	18%
Flexibilidad frente al cambio	2	40%	5	83%	64%
Disposición frente al riesgo	1	20%	0	0%	9%
Sentido social	1	20%	0	0%	9%
Otra	0	0%	0	0%	0%
NS NC	0	0%	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 7: Actitud y Valores Centrales**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

La flexibilidad frente al cambio según los resultados obtenidos es la opción que expresa de mejor manera la actitud y valores de las empresas, contando con 40% en las pequeñas empresas, 83% en las medianas empresas y, en las PYMEs la flexibilidad frente al cambio representa el 64%.

La flexibilidad en las empresas se vuelve cada vez más esencial, cuanto más crece la diversidad en el mercado. Diferencias en cuanto habilidades y procesos, así como diferencias culturales entre los empleados, hacen que la flexibilidad sea altamente deseable como un rasgo positivo de las PYMEs.

La flexibilidad le permite a las organizaciones adaptar su comportamiento para desarrollar respuestas más apropiadas a situaciones diferentes. Y las empresas son valiosas en la industria cuando son capaces de adaptarse a los diferentes cambios del entorno.

**Pregunta 5.7** Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

- Autorrealización \_\_\_\_\_
- Éxito profesional o promoción \_\_\_\_\_
- Deseo de logro \_\_\_\_\_
- Integración en grupo social \_\_\_\_\_
- Deseo de prestigio \_\_\_\_\_
- Dinero \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 25: Objetivos según los empresarios**

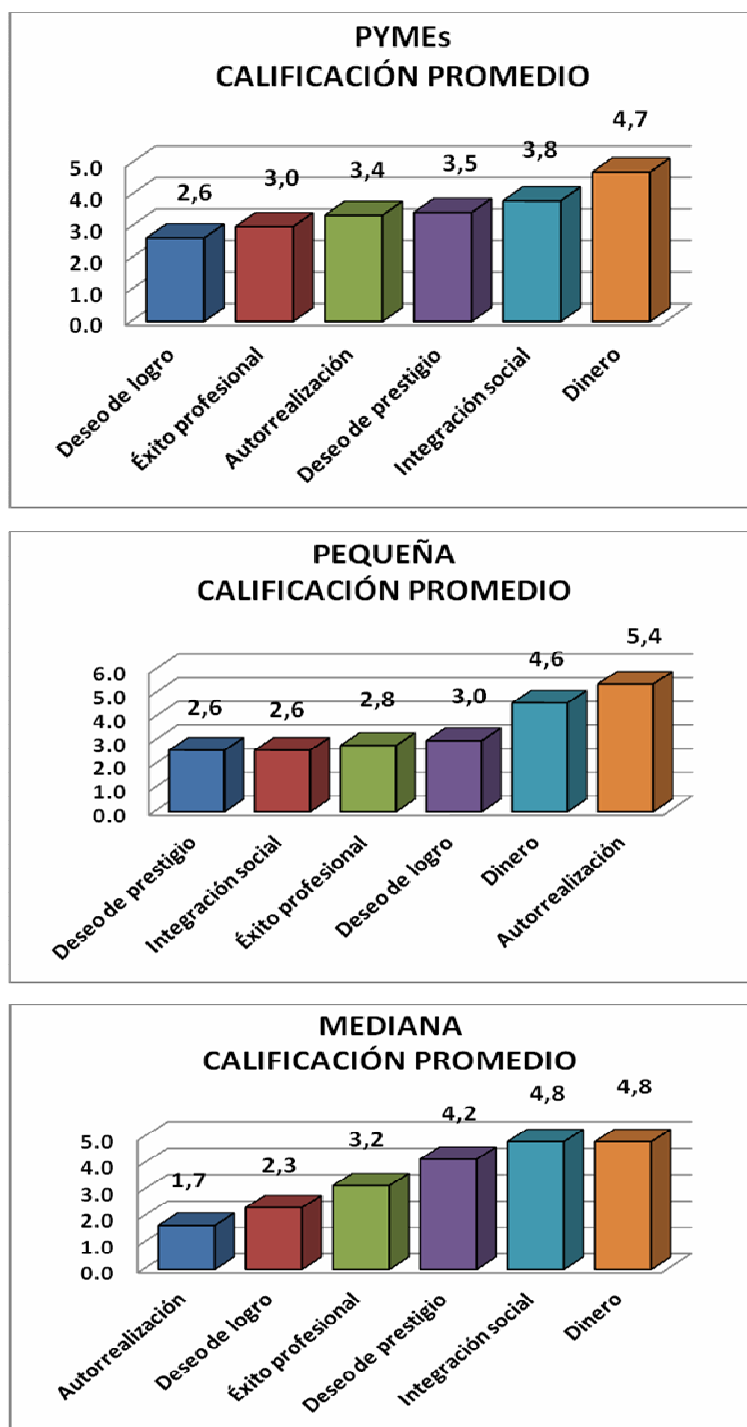
OBJETIVOS	ORDEN DE IMPORTANCIA						ORDEN DE IMPORTANCIA PEQUEÑAS
	PEQUEÑA 1	PEQUEÑA 2	PEQUEÑA 3	PEQUEÑA 4	PEQUEÑA 5	PROMEDIO	
Deseo de prestigio	4	3	3	1	2	2,6	2,2
Integración social	3	1	4	2	3	2,6	2,2
Éxito profesional	1	5	2	5	1	2,8	2,3
Deseo de logro	2	4	1	4	4	3,0	2,5
Dinero	6	2	6	3	6	4,6	3,8
Autorrealización	5	6	5	6	5	5,4	4,5

OBJETIVOS	ORDEN DE IMPORTANCIA						PROMEDIO	ORDEN DE IMPORTANCIA MEDIANAS
	MEDIANA 1	MEDIANA 2	MEDIANA 3	MEDIANA 4	MEDIANA 5	MEDIANA 6		
Autorrealización	4	2	1	1	1	1	1,7	1,7
Deseo de logro	1	1	2	4	4	2	2,3	2,3
Éxito profesional	2	5	4	2	2	4	3,2	3,2
Deseo de prestigio	3	6	5	3	3	5	4,2	4,2
Integración social	6	4	6	5	5	3	4,8	4,8
Dinero	5	3	3	6	6	6	4,8	4,8

ORDEN DE IMPORTANCIA PYMEs		
	OBJETIVOS	PROMEDIO
1	Deseo de logro	2,64
2	Éxito profesional	3,00
3	Autorrealización	3,36
4	Deseo de prestigio	3,45
5	Integración social	3,82
6	Dinero	4,73

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 8: Objetivos según los empresarios**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En las pequeñas empresas el deseo de prestigio es considerado el principal objetivo, seguido por la integración social, éxito profesional, deseo de logro, dinero y dejando en última instancia a la autorrealización.

El deseo de prestigio se lo puede asociar con la adquisición y al afán de poder; este afán de poder puede llevar a los empresarios a sentirse superiores a los demás. Así se puede decir que muchos dirigentes prefieren el poder al dinero, sin embargo esto no tiene que ser necesariamente negativo. Si se da en un hombre justo y humanitario, podrá hacer grandes cosas por sus colaboradores.

En las medianas empresas la autorrealización es el objetivo más importante, seguido del deseo de logro, éxito profesional, deseo de prestigio, integración social y por último el dinero.

Según Maslow, la autorrealización ocurre cuando el ser humano llega a la cúspide de las necesidades y requiere desarrollar y explotar su propio potencial y auto desarrollarse continuamente. Es llegar a ser más de lo que es y desarrollar todo lo que puede ser<sup>31</sup>.

En esta sociedad están surgiendo nuevas ideas, en las que el individuo tiene mayor importancia, por ende la motivación que se brinde a los empleados debe ser encaminada a la satisfacción de sus necesidades para que puedan alcanzar el desarrollo de cada uno de los miembros de la institución, logrando tener personal feliz consigo mismo y por consiguiente con ganas de contribuir para el cumplimiento de las metas planteadas.

---

<sup>31</sup> <http://www.scribd.com/doc/18110451/Maestria-en-Administracion-de-Pymes-Guia-de-estudios>



De forma general para los empresarios de las PYMEs el deseo de logro es el objetivo más importante, confirmando que un verdadero líder debe tener entre sus cualidades ambición, tenacidad, dinamismo e iniciativa, las cuales las utiliza para llevar al éxito a la organización.

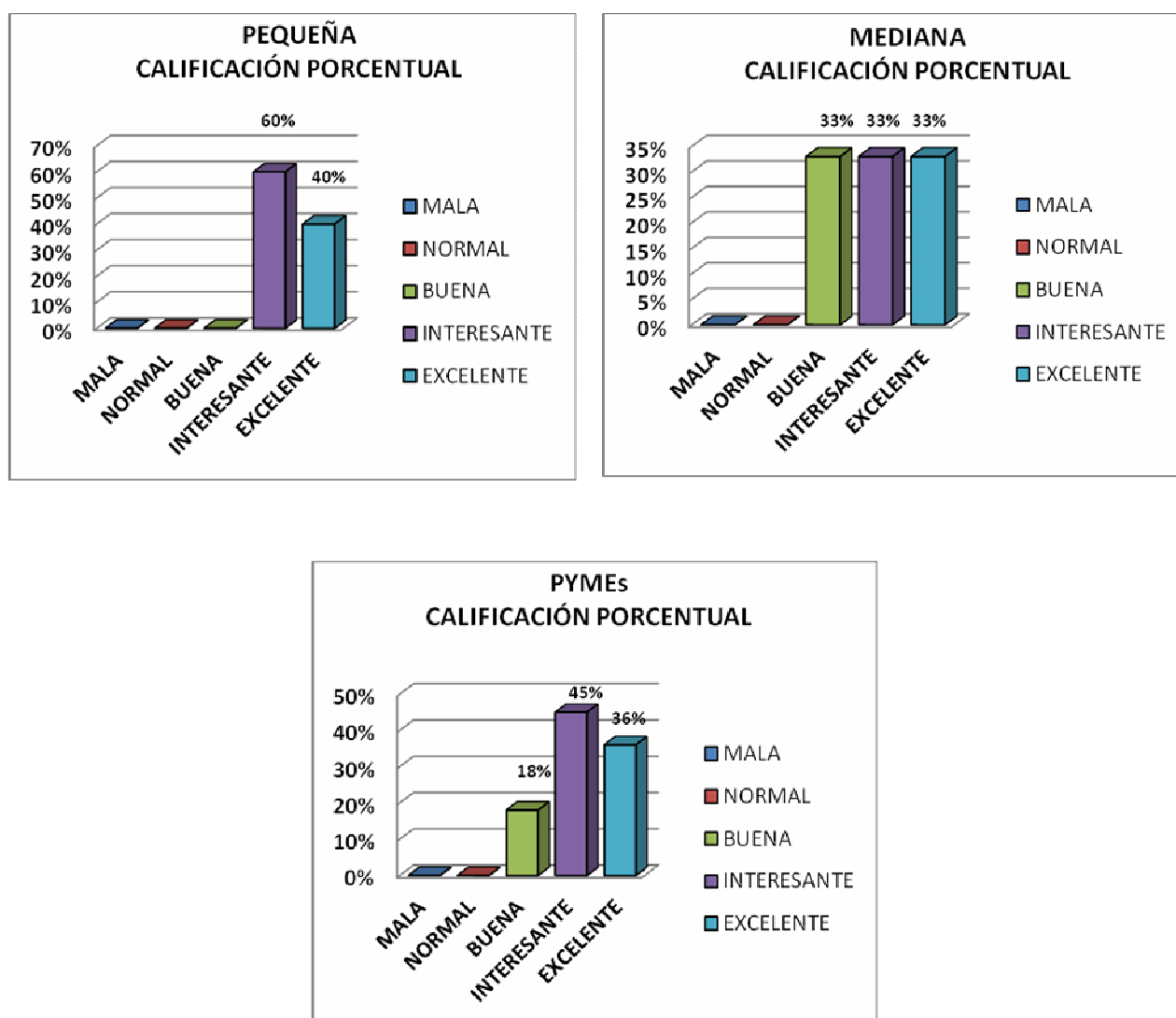
**Pregunta 5.8** De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración).

**Cuadro No. 26: Pregunta 5.8 Relación entre los empleados**

ESCALA DE RELACIONES		PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMEs
		No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
1	MALA	0	0%	0	0%	0%
2	NORMAL	0	0%	0	0%	0%
3	BUENA	0	0%	2	33%	18%
4	INTERESANTE	3	60%	2	33%	45%
5	EXCELENTE	2	40%	2	33%	36%
TOTAL		5	100 %	6	100 %	100 %

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 9: Relación entre los empleados**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En las pequeñas se consideran las relaciones interesantes con 60% frente a un 40% que las consideran excelentes, mientras que en las medianas empresas se considera que tienen una relación buena, interesante y excelente con 33% cada una.

En general en las PYMEs se consideran 18% buenas, 45% interesantes y 36% excelentes; estos valores denotan la existencia de colaboración por parte de los empleados de la empresa, esto es positivo para las PYMEs en estudio, ya que si la empresa cuenta con trabajadores dispuestos a sacar adelante los objetivos organizacionales, y si los altos ejecutivos pusieran un poco más de esfuerzo en la difusión y participación de todos sus colaboradores en la elaboración de planes, seguramente se lograría todo lo propuesto.

**Pregunta 5.9** ¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?

(Respuesta única)

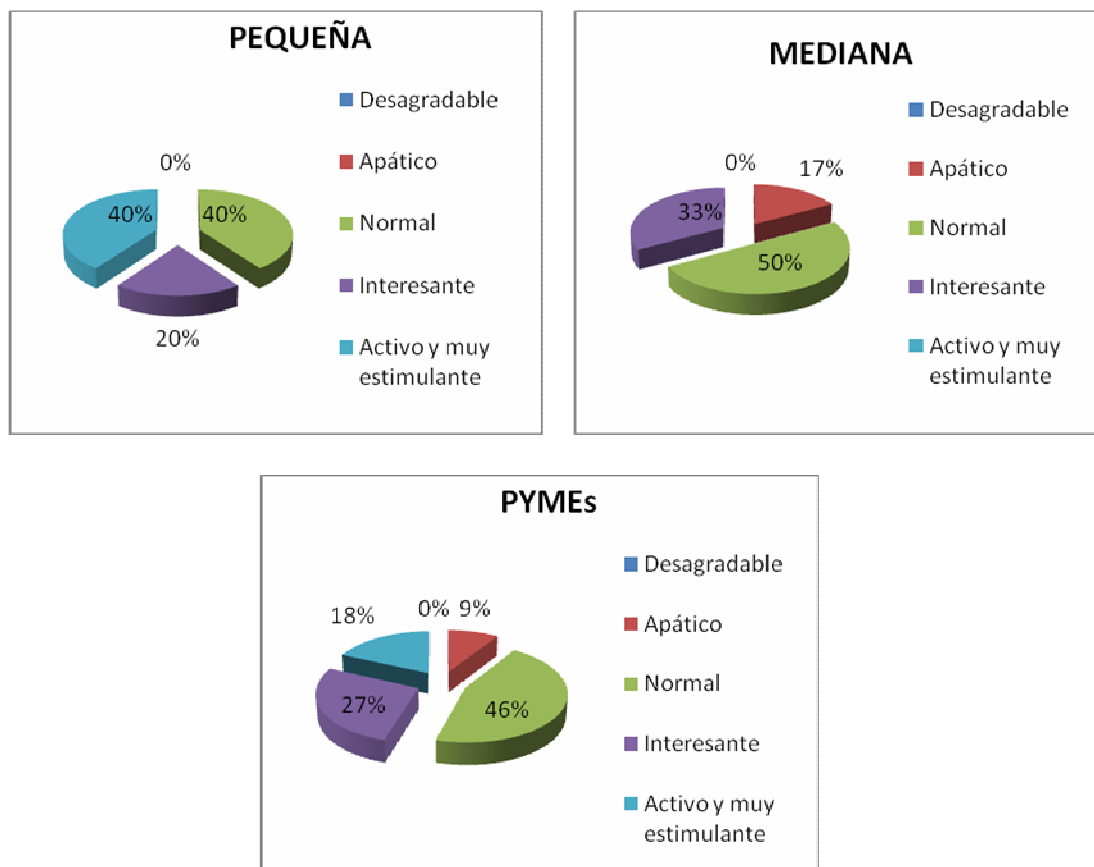
- a. Desagradable \_\_\_\_
- b. Apático \_\_\_\_
- c. Normal \_\_\_\_
- d. Interesante \_\_\_\_
- e. Activo y muy estimulante \_\_\_\_

**Cuadro No. 27: Pregunta 5.9 Imagen Clima Organizacional**

IMAGEN	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMEs
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	
Desagradable	0	0%	0	0%	0%
Apático	0	0%	1	17%	9%
Normal	2	40%	3	50%	45%
Interesante	1	20%	2	33%	27%
Activo y muy estimulante	2	40%	0	0%	18%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 10: Imagen Clima Organizacional**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Respecto al clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas se considera en un 40% y 50% respectivamente, que se tiene un clima laboral normal, siendo cifras favorables para el buen desempeño y desenvolvimiento de toda la fuerza laboral. En forma global, la percepción de los empresarios del clima en el cual se desenvuelven las empresas es normal con 46%.

Es importante mantener un clima organizacional bueno, en el cual todos los colaboradores se sientan a gusto, ya que de éste dependerá el sentido de pertenecía, es decir sentirse parte de un equipo de trabajo activo y productivo.

La importancia del clima organizacional radica en que es un indicador de la gestión de la organización, y como tal, debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo, entre otros.

### **3.2.1 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales**

La calidad hace parte de los factores importantes para el éxito de la empresa. Los componentes rechazados, las devoluciones de productos y los costos de garantía son factores ligados a la falta de calidad.

Walter A. Shewhart, (1931) establece que existen dos aspectos de la calidad: un aspecto objetivo, que se entiende como el propósito referente a la calidad por alcanzar (control estadístico de procesos), independiente del cliente y de aspecto subjetivo, que se define como lo que espera el usuario del producto (Kolarik, 1995) <sup>32</sup>.

En la década de los cincuenta, Edward Deming (1986) <sup>33</sup>, el padre del éxito del programa de calidad en el Japón, definió la calidad como un pensamiento orientado hacia la satisfacción del cliente, el CSP<sup>34</sup>, la formación, el respeto de los empleados, es decir, un plan a largo plazo.

Los 14 puntos de Deming se encuentran contenidos en la base del modo del justo a tiempo japonés. Una de las técnicas más utilizadas es el

---

<sup>32</sup> Kolarik, W (1995), Creating quality, McGrawHill

<sup>33</sup> Deming, W.E. (1986), Out of the Crisis, MIT, Center for advanced engineering study, 507 p.

<sup>34</sup> Continuous Sampling Plans

círculo de Deming, atribuido también a Shewhart, que consiste en la resolución de problemas a través del ciclo PHVA, es decir, "planear, hacer, verificar, actuar", ilustrado en la figura 1.

**Figura 1: El círculo Deming**



Armand V. Feigenbaum fue quien introdujo el enfoque de sistemas para la calidad, en "Total Quality Control". Estableció que el objetivo de una empresa competitiva es proveer un producto/servicio de calidad, a un precio competitivo, que asegure la completa satisfacción del cliente. Para esto, la calidad debe tenerse en cuenta desde la concepción, pasando por la fabricación, el mercadeo y la distribución.

Así, la definición de la calidad ha evolucionado desde una orientación hacia el producto, hasta la orientación al cliente, ya que el objetivo es la satisfacción de éste.

Kaoru Ishikawa ha estipulado que la verdadera característica de la calidad es el consumidor; el sustituto es el productor (Kolarik 1995).

Ishikawa, el padre de la gerencia total de la calidad (TQM), propuso su QFD<sup>35</sup>, herramienta que permite traducir las necesidades del consumidor, en soluciones técnicas introducidas desde el diseño del producto. Estas contribuciones, en el marco del mejoramiento continuo, son los círculos de calidad y las siete herramientas base de la calidad. Otro aporte significativo es el sistema Poka Yoke, de Shingo Shigeo.

Esta evolución lleva a definir la calidad como la conformidad con las expectativas, las necesidades y demandas del cliente. Estas exigencias son: calidad, precio, demora y confiabilidad.

Un enfoque de calidad total es necesario para alcanzar la excelencia y un nivel de productividad y de calidad que se encuentran sólo en empresas de clase mundial. Así, la empresa directriz debe tener la capacidad de escuchar y analizar las necesidades de sus clientes, las cuales tienen que ser inmediatamente traducidas en habilidades técnicas.

Este sistema debe comprender la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, los documentos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización, para proveer mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de los clientes; estos aspectos se analizarán en las preguntas los puntos 5.10, y del 6.1 al 6.5; los resultados obtenidos del estudio se detallan a continuación:

---

<sup>35</sup> Despliegue de las Funciones de Calidad

**Pregunta 5.10** ¿Con cuál de los siguientes modelos de gestión de calidad cuenta actualmente su organización? (Respuesta múltiple)

- ISO 9001 \_\_\_\_\_
- ISO 14001 \_\_\_\_\_
- ISO 22000 \_\_\_\_\_
- ISO 27001 \_\_\_\_\_
- OHSAS 18001 \_\_\_\_\_
- HACCP \_\_\_\_\_
- PYME Nch 2909 \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ningún modelo de gestión \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 28: Pregunta 5.10 Modelos de Gestión de Calidad**

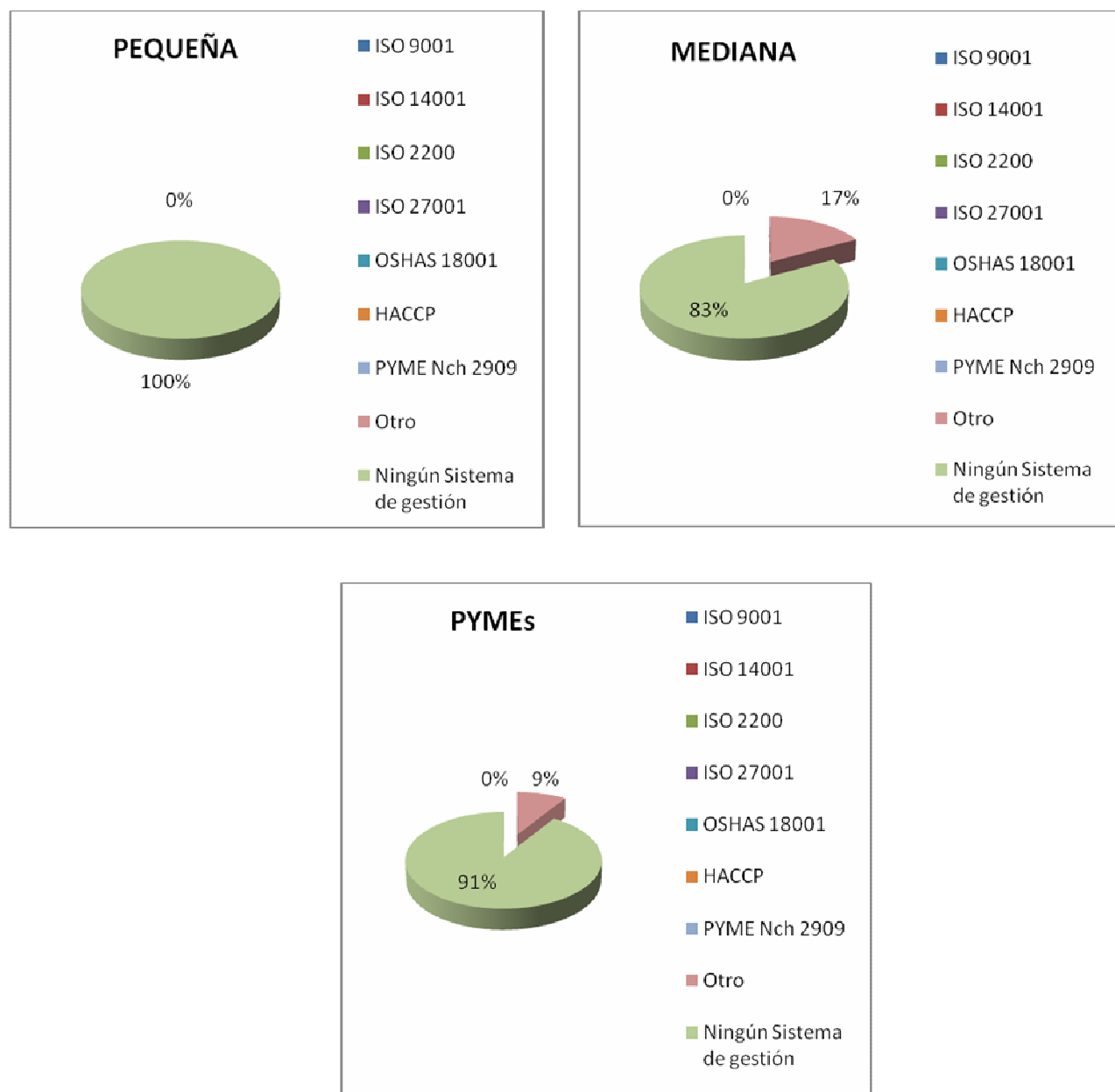
SISTEMAS DE GESTIÓN	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
ISO 9001	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 14001	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 2200	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 27001	0	0%	0	0%	0	0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%	0	0%
HACCP	0	0%	0	0%	0	0%
PYME Nch 2909	0	0%	0	0%	0	0%
Otro	0	0%	1	17%	1	9%
Ningún Sistema de gestión	5	100%	5	83%	10	91%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar



**Gráfico No. 11: Modelos de Gestión de Calidad**



**Fuente: Resultados encuesta**

**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

Referente a la utilización de sistemas de gestión de calidad en las PYMEs, las pequeñas y medianas empresas no utilizan ninguno de los sistemas que se consultan en la encuesta; apenas un 17% de las medianas cuenta con un sistema de gestión de calidad, mientras que de la totalidad de PYMEs apenas el 9% cuenta con un sistema diferente a los mencionados en la encuesta, y el 91% no cuenta con ningún sistema.

Se debe tomar en cuenta una frase del Dalai Lama "Ten en cuenta que el gran amor y los grandes logros requieren grandes riesgos.", en los actuales escenarios económicos es relevante, el rol que desempeña la calidad y las empresas exitosas están plenamente conscientes que constituye una ventaja competitiva, la gerencia moderna está comprometida a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez más dinámico, turbulento e imprevisible.

Por ello es necesaria la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitiva a la empresa.

**Pregunta 6.1** ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa? (Respuesta única)

- PPDAP Productos poco diferenciados de alto precio
- PPDBP Productos poco diferenciados de bajo precio
- PDAP Productos diferenciados de alto precio
- PDBP Productos diferenciados de bajo precio

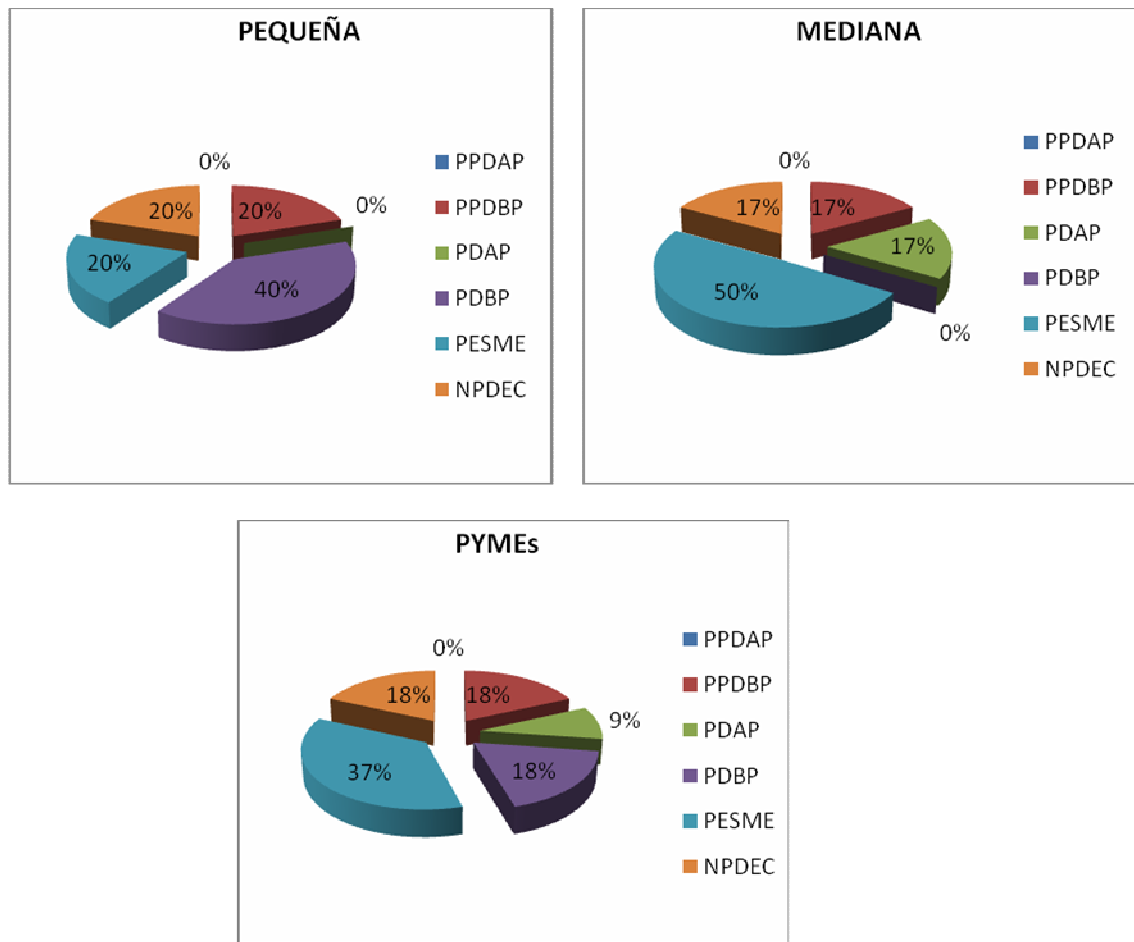
- PESME Productos enfocados a segmentos de mercados específicos.
- NPDEC No se puede definir una estrategia concreta

**Cuadro No. 29: Pregunta 6.1 Estrategia Competitiva Global**

ESTRATEGIA COMPETITIVA GLOBAL	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Productos poco diferenciados de alto precio	0	0%	0	0%	0	0%
Productos poco diferenciados de bajo precio	1	20%	1	17%	2	18%
Productos diferenciados de alto precio	0	0%	1	17%	1	9%
Productos diferenciados de bajo precio	2	40%	0	0%	2	18%
Productos enfocados a segmentos de mercado específicos	1	20%	3	50%	4	36%
No se puede definir una estrategia concreta	1	20%	1	17%	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Resultados encuesta**

**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

**Gráfico No. 12: Estrategia Competitiva Global**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva se conoce como Estrategia Competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

En las pequeñas empresas la estrategia más utilizada, con un 40%, es la de productos diferenciados de bajo precio; para el 50% de los empresarios de las medianas empresas, la mejor estrategia es la de productos enfocados a segmentos de mercado específicos, se concluye que los empresarios han apostado por generar productos que satisfagan las necesidades de ciertos grupos o nichos en el mercado.

De manera global, la estrategia que más aplican las PYMEs es la de productos enfocados a segmentos de mercado específicos, con 36%. La identificación del público y la elección del cómo llegar hasta él se presentan como pasos previos a la hora de plantear cualquier estrategia, sólo de esta forma puede asegurar la rentabilidad de la inversión realizada.

Al enfocarse en un segmento de mercado específico los empresarios de las PYMEs se encaminan a satisfacer de forma efectiva las necesidades de un grupo y a la vez alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

**Pregunta 6.2** ¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:  
(Respuesta única)

- **ANOM** (Atentos a Nuevas Oportunidades de Mercado) La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto

de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios.

- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa.

- **EEPM** (Estrategia de Enfoque Producto Mercado) La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación.

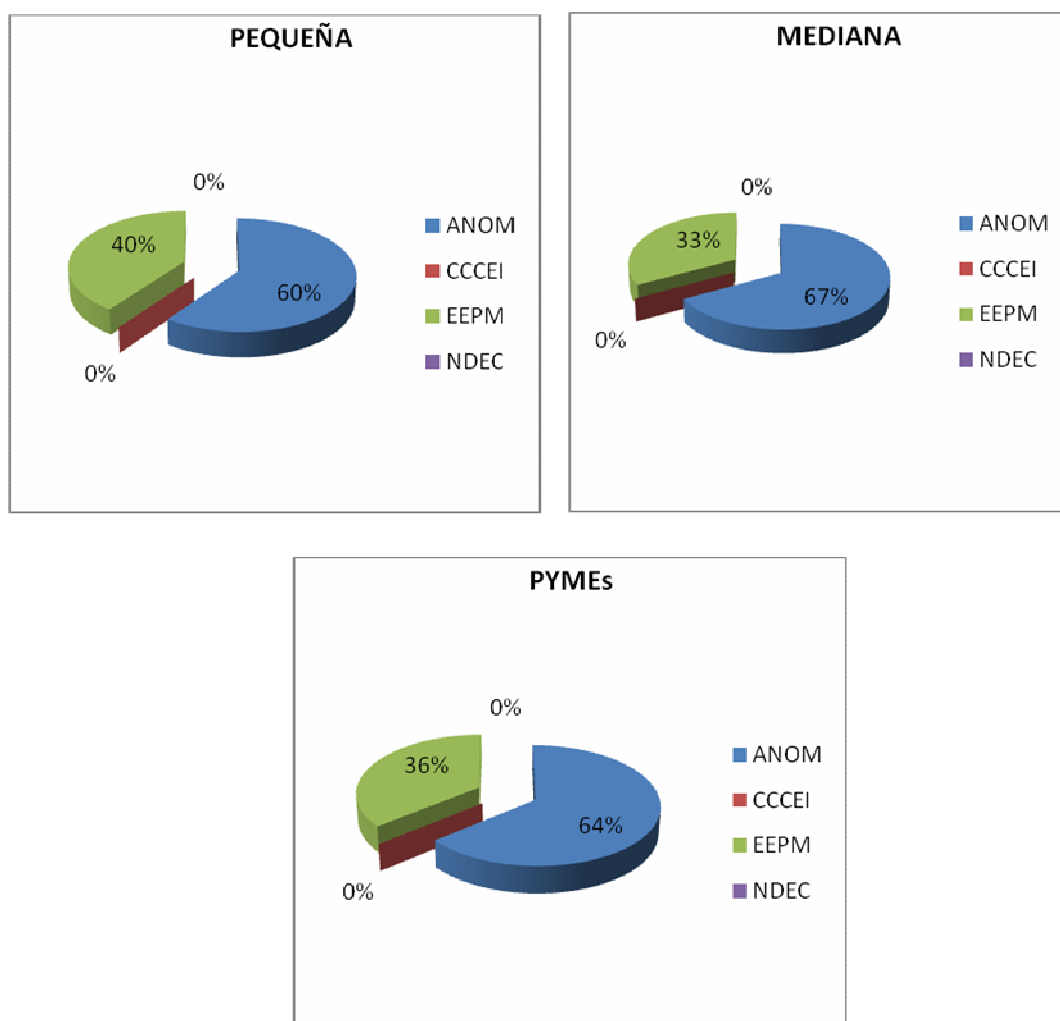
- **NDEC** (No Desarrolla una Estrategia Consistente) La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre.

**Cuadro No. 30: Pregunta 6.2 Rasgos Estratégicos**

RASGOS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Atentos a nuevas oportunidades de mercado	3	60%	4	67%	7	64%
Combina un control del coste y la eficiencia con la innovación	0	0%	0	0%	0	0%
Estrategia de enfoque producto mercado	2	40%	2	33%	4	36%
No desarrolla una estrategia consistente	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 13: Rasgos Estratégicos**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

La estrategia es el marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo, por lo que el rasgo característico de la estrategia para los empresarios de las pequeñas empresas con 60%, medianas con 67%, y en su contexto general para las PYMEs con 64%, es estar atentos a nuevas oportunidades de mercado.

Cada día las empresas enfrentan nuevos desafíos, por lo que estar atentos a las nuevas oportunidades que brinda el mercado, tendrán la oportunidad de alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, buscar mayor participación de mercado; de esta manera lograrán cumplir con todos los objetivos trazados tanto para corto como largo plazo.

**Pregunta 6.3** ¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera? (Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes)

- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta).



- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial \_\_\_\_\_
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales.
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios).
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) \_\_\_\_\_
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

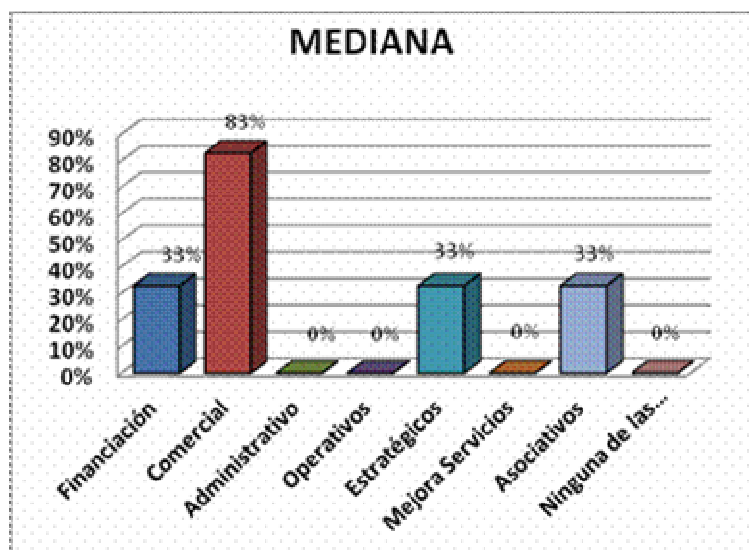
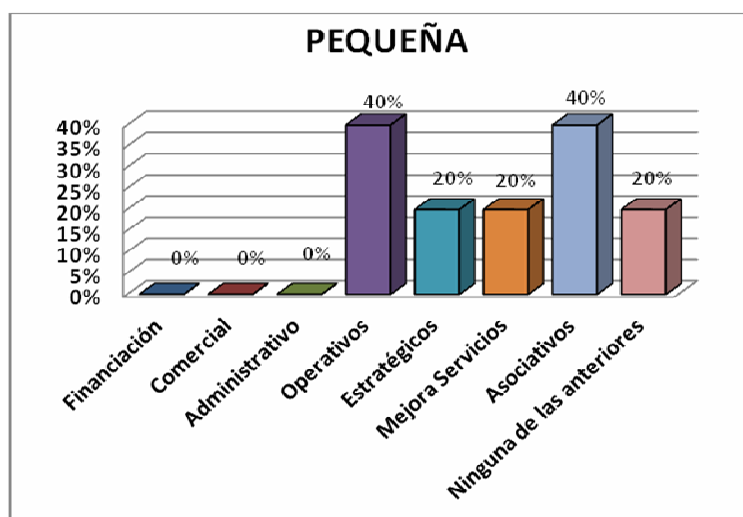
**Cuadro No. 31: Pregunta 6.3 Estrategias para crear alianzas**

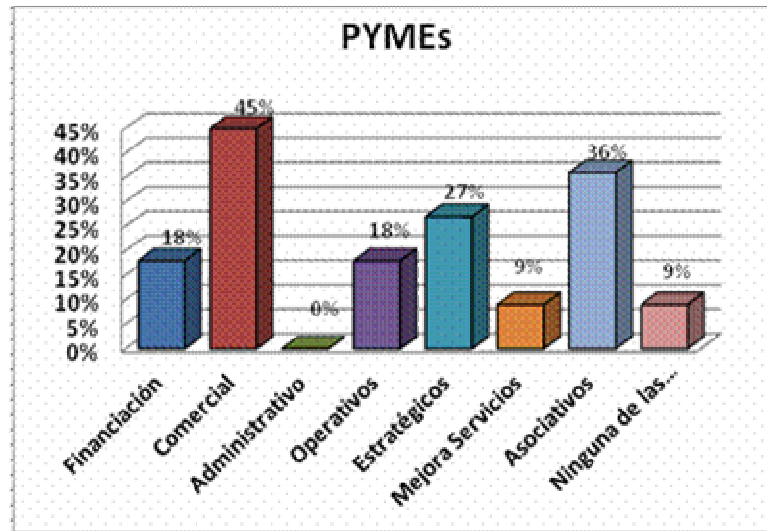
ALIANZAS ESTRATEGICAS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES
	No. EMPRESAS	% CASOS	No. EMPRESAS	% CASOS	
Financiación	0	0%	2	33%	18%
Comercial	0	0%	5	83%	45%
Administrativo	0	0%	0	0%	0%
Operativos	2	40%	0	0%	18%
Estratégicos	1	20%	2	33%	27%
Mejora Servicios	1	20%	0	0%	9%

ALIANZAS ESTRATEGICAS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES
	No. EMPRESAS	% CASOS	No. EMPRESAS	% CASOS	
Asociativos	2	40%	2	33%	36%
Ninguna de las anteriores	1	20%	0	0%	9%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>5</b>		<b>6</b>		

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 14: Estrategias para crear alianzas**





**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Hace unos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca. En la economía actual, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología desarrollada y competencia feroz. Estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas es la construcción de Alianzas Estratégicas.

Las empresas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en

su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento<sup>36</sup>.

Las pequeñas empresas en el marco de las alianzas estratégicas han optado por la estrategia operativa y asociativa, 2 cada una, la principal ventaja de realizar estas alianzas es, sin duda, el logro de un entendimiento entre los factores productivos claves, que a su vez permitan la búsqueda y mejora incesante de productividad, pieza clave para poder mantener mejores niveles competitivos. Permiten el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular, además los participantes tienen un alto grado de autonomía gerencial en el momento de tomar alguna decisión.

En cuanto a las medianas empresas, han optado en su mayoría, 5, por alianzas estratégicas comerciales, al igual que las PYMEs.

El desarrollo del comercio a gran escala en los últimos años, eliminó parte importante del comercio minorista. A pesar de que dicha situación debía ser una señal de alerta hacía otros sectores, éstos han tardado en reaccionar. Sin duda una de las mejores formas de contrarrestar esta tendencia por parte de las PYMEs, es a través del establecimiento de sólidas Alianzas Comerciales, aunque normalmente ello signifique

---

<sup>36</sup> Despliegue de las Funciones de Calidad

iniciar un proceso de desarrollo conjunto con quienes tradicionalmente hayan sido competidores.

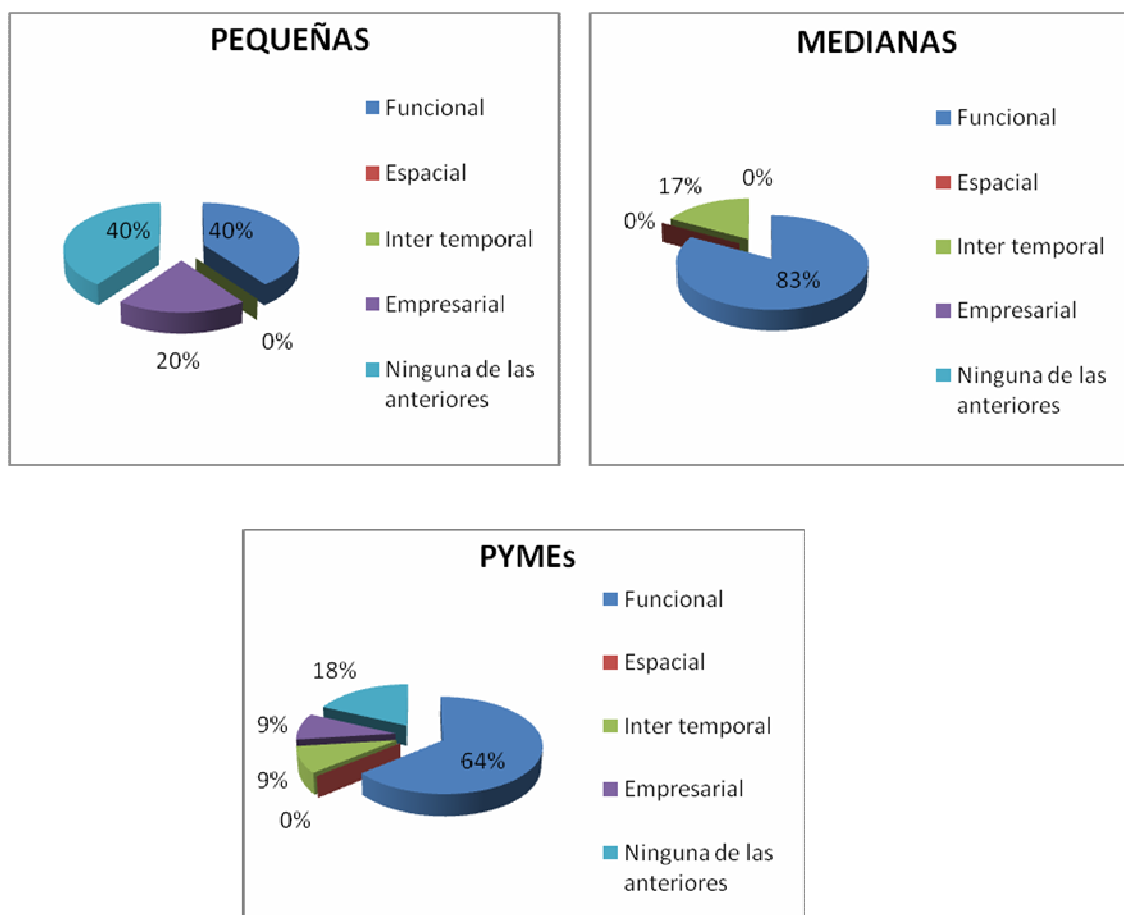
**Pregunta 6.4** ¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad? (Respuesta única)

- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento \_\_\_\_\_
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red \_\_\_\_\_
- La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 32: Pregunta 6.4 Opciones de Integración**

OPCIONES DE INTEGRACION	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Funcional	2	40%	5	83%	7	64%
Espacial	0	0%	0	0%	0	0%
Inter temporal	0	0%	1	17%	1	9%
Empresarial	1	20%	0	0%	1	9%
Ninguna de las anteriores	2	40%	0	0%	2	18%
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Resultados encuesta**  
**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

**Gráfico No. 15: Opciones de Integración**

**Fuente: Resultados encuesta**  
**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

La empresa puede concebirse como una unidad organizativa que alberga un conjunto de funciones encadenadas a través de transacciones internalizadas. Desde esta perspectiva, los encadenamientos entre empresas constituyen una alternativa a la integración vertical dentro de la propia organización, de modo que los límites de la empresa frente al mercado, como dos mecanismos de asignación alternativos, delimitan la estructura de los encadenamientos empresariales.

Esta lógica de organización de la producción se presenta, por ejemplo, en el modelo de distrito industrial, caracterizado por la división del trabajo entre empresas y la formación de redes de pequeñas y medianas empresas especializadas que mantienen estrechas relaciones de cooperación en las fases de investigación, transformación y comercialización.<sup>37</sup>

La integración funcional permite el aprovechamiento de las economías externas a la empresa pero internas a la red, lo que facilita a las pequeñas y medianas empresas vinculadas a través de relaciones estables competir con las grandes corporaciones que explotan las economías de escala internas a su organización, es por esto que tanto las pequeñas empresas con 40%, las medians con 83% y de forma general las PYMEs con 64% cuentan con integración funcional.

---

<sup>37</sup> MARSHALL, A. (1890): *Principles of Economics*. Ed. Macmillan, London.

**Pregunta 6.5** ¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años? (Respuesta única)

- La integración funcional \_\_\_\_\_
- La integración espacial \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal \_\_\_\_\_
- La integración empresarial \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

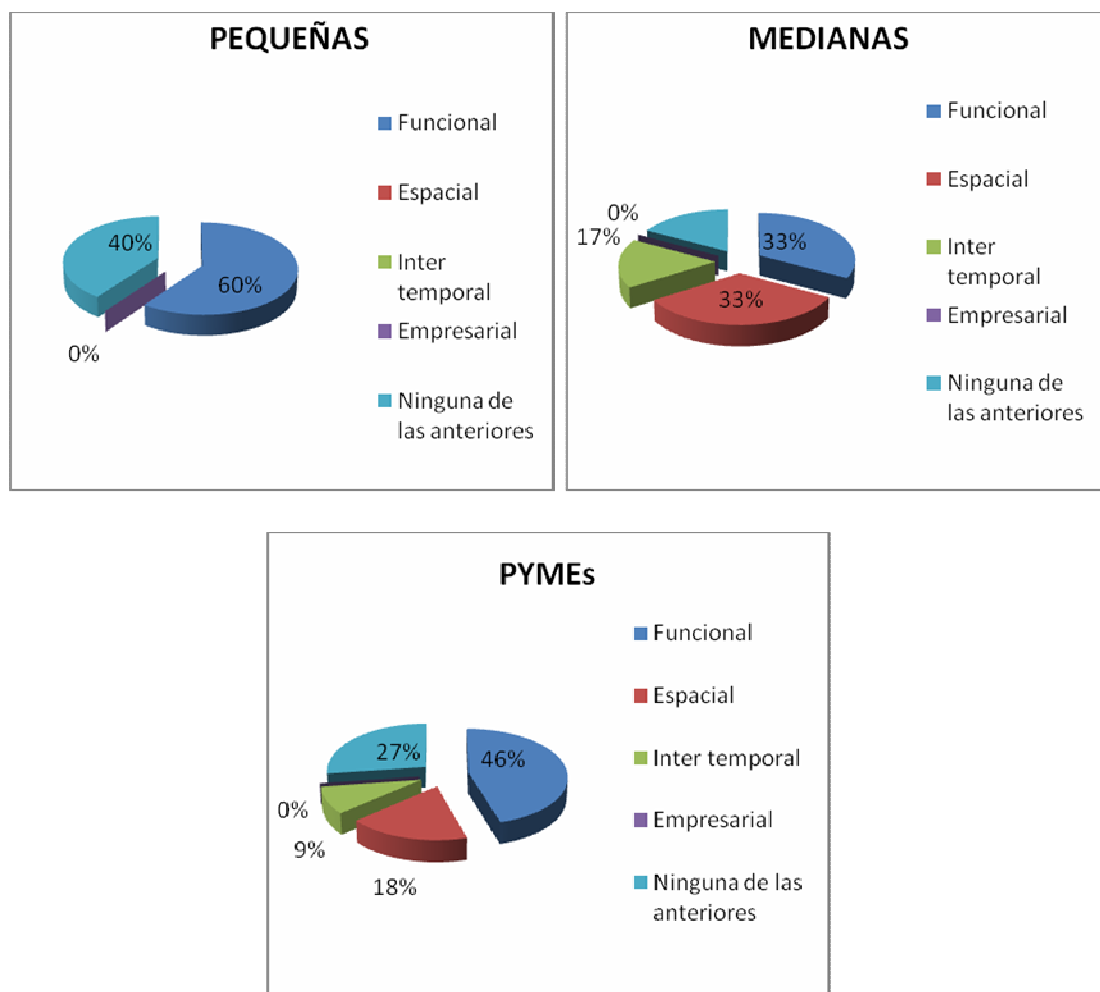
**Cuadro No. 33: Pregunta 6.5 Opciones de integración dentro de 5 años**

OPCIONES PARA 5 AÑOS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Funcional	3	60%	2	33%	5	45%
Espacial	0	0%	2	33%	2	18%
Inter temporal	0	0%	1	17%	1	9%
Empresarial	0	0%	0	0%	0	0%
Ninguna de las anteriores	2	40%	1	17%	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar



**Gráfico No. 16: Pregunta 6.5 Opciones de integración dentro de 5 años**

**Fuente: Resultados encuesta**  
**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

En un periodo de 5 años los empresarios de las pequeñas (60%), medianas empresas (33%) y PYMEs (45%) del sector seguirán apostando por la integración funcional, debido a que el encadenamiento empresarial utilizado constituye una herramienta de utilidad para el análisis de las fortalezas de los sistemas productivos y para la

caracterización de las pautas de inserción productiva y comercial en la economía.

Por otra parte cabe valorar el aporte de grandes empresas, que operan con sistemas del alto nivel tecnológico y valor agregado, en la medida que desde una perspectiva dinámica, podrían ser integradas en el futuro por las PYMEs a través de vinculaciones con las industrias auxiliares.

### **3.2.2 Gestión Organizativa de los recursos comerciales**

Según Stasch (1987) se deben tomar en cuenta tres elementos para explicar las características particulares de los recursos comerciales de las PYMEs, que deben considerarse para lograr una mejor comprensión de esta función:

1. Las circunstancias de mercado y de competencia son diferentes;
2. Las diferencias de gestión, por la influencia del propietario-dirigente que, es, a menudo, el fundador;
3. Los límites de sus recursos financieros y organizativos.

Para Marchesnay (1988), los rasgos distintivos de la pequeña empresa, son los siguientes:

- La dirección muy personalizada;

- La gran influencia que ejerce el medio;
- La especificidad de sus actividades.

Según Hills (1987) <sup>38</sup> , la falta de interés de los investigadores de la mercadotecnia en el estudio de las PYMEs puede deberse al hecho de que el término "pequeñas empresas" proyecta, desde su punto de vista, la imagen de empresas mediocres, estancadas y sin crecimiento, lo que haría poco atractivas las investigaciones. Hills (1987), va aun más lejos que Stasch (1987), y afirma que deberían tomarse en cuenta diversas variables, para un mejor estudio organizativo del marketing, por ejemplo:

- El tamaño y el ciclo de vida de la empresa;
- Las economías de escala;
- Las limitaciones en cuanto a los recursos;
- La presencia geográfica limitada en el mercado;
- Una imagen más débil;
- La poca lealtad de sus clientes;
- Las reducidas partes de mercado;

---

<sup>38</sup> MARSHALL, A. (1890): *Principles of Economics*. Ed. Macmillan, London.

- La toma de decisión, a partir de información incompleta que en la gran empresa;
- Las limitaciones del tiempo para la gestión;
- La escasez de gerentes profesionales;
- Una mezcla de objetivos personales y financieros, no necesariamente tendientes a la maximización de los recursos o la eficiencia de la organización.

De este modo, en las empresas donde se encuentran varias de estas variables, se puede esperar que la función de la mercadotecnia sea concebida y realizada de manera diferente que en las grandes empresas<sup>39</sup>.

Sin embargo, el Marketing puede jugar un rol importante en tres niveles diferentes <sup>40</sup>:

- **Marketing Corporativo:** según una perspectiva del cliente y el competidor; se trata de determinar una cartera de "unidades de negocios", y de asignar los recursos para cada una de ellas.

---

<sup>39</sup> Hills, 1987, pág. 5

<sup>40</sup> Jain, 1985

- **Marketing estratégico:** se trata de determinar la manera como cada unidad va a competir por la identificación de ventajas competitivas para cada una de ellas.

- **Gestión del Marketing:** se trata de desarrollar e implementar programas de mercadotecnia para cada combinación producto/ mercado, enfocada por cada "unidad de negocios".

Downing privilegia un enfoque sistémico, destinado a describir el proceso de marketing, un sistema que pueda definirle como "un conjunto de elementos en interacción"<sup>41</sup>; como "un conjunto de objetos que están relacionados entre sí y entre sus atributos"<sup>42</sup>; como "la unidad resultante de partes en interacción"<sup>43</sup>.

Downing propone, entonces, una visión global para la toma de decisiones en el marketing. Su posición está de acuerdo con las siguientes tres condiciones, generalmente reconocidas en el enfoque sistemático<sup>44</sup>:

La consideración:

- De la totalidad de los elementos de una organización;

- Del medio de la organización;

---

<sup>41</sup> Bertalanffy, L. Von (1961), Les problèmes de la vie, París, Gallimard

<sup>42</sup> Hall & Fagen, 1958

<sup>43</sup> Ackoff, 1960

<sup>44</sup> Downing, G. (1971), Basic Marketing, a strategic systems approach, Merrill Publishing Co., Capítulo

- De la información que circula en un sistema (Bertrand & Guillemet, 1989)<sup>45</sup>.

El mercado constituye el punto de partida y de llegada del proceso de marketing de la empresa. En continua ebullición, se compone de los compradores reales y potenciales, sujetos a la influencia de los diferentes factores del medio. Estos factores, también llamados variables incontrolables<sup>46</sup>, están relacionados con la competencia existente en el mercado, las realidades socioculturales, los aspectos políticos legales, el avance tecnológico del sector implicado y la dimensión ecológica.

La implantación de las estrategias de marketing (las tácticas) sirve de entrada en el mercado, lo perturba y provoca ajustes, tanto en el nivel de la competencia, como de los consumidores y los otros tipos de participantes. Esto resalta toda la importancia de la información para el marketing y recurre a nociones sistémicas, siendo un sistema, "un todo dinámico cuyos elementos están vinculados entre sí e interactúan"<sup>47</sup>. Recurre también a nociones de cibernética, "ciencia de la comunicación y de los procesos de control en los organismos vivos y en las máquinas".

Existen varias definiciones de Relaciones Públicas, cada una de ellas según el pensamiento individual de su autor. Las más significativas, se citan a continuación:

---

<sup>45</sup> Downing, G. (1971), Basic Marketing, a strategic systems approach, Merrill Publishing Co., Capítulo

4

<sup>46</sup> Darmon, (1991), Marketing, fundamentos y aplicaciones,

<sup>47</sup> Bertrand , 1989, pág. 39

Un concepto tradicional de las Relaciones Públicas es la que formuló en 1959 la International Public Relations Association (IPRA), cuya traducción literal dice así:

“Las Relaciones Públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver<sup>48</sup>,”

El “Public Relation New”, considera a las Relaciones Públicas como “una función de dirección que evalúa las actividades del público, identifica los planes y procedimientos de un individuo o de una organización con el interés de la gente, y ejecuta un programa de acción tendiente a ganar la comprensión y aceptación públicas”<sup>49</sup>

Estos conceptos son los que expresan, de un modo más o menos explícito, su pretensión funcional: lograr el ajustamiento de los peculiares intereses del público o, si se prefiere, de los “públicos” de una institución, lucrativa o no lucrativa, con los suyos propios.

Existen definiciones de Relaciones Públicas más actuales; como por ejemplo, el “Webster” New International Dictionary, quien las define como: “Las actividades de toda industria, corporación, profesión, gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y

---

<sup>48</sup> Bertrand , 1989, pág. 39

<sup>49</sup> Ibidem, p. 23

mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas con ciertos sectores determinados del público, tales como clientes, empresarios, accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio ambiente de éstos y justificar su existencia ante la sociedad”.<sup>50</sup>

Si comparamos éstas y otras definiciones más que existen, llegaremos a la conclusión de que no son excluyentes entre sí. Al contrario, se complementan. Algo más, todas inciden en un aspecto fundamental: el acercamiento de la empresa o institución al público.

Debemos partir de una base, la PYME es un sector que vive al día y, por lo tanto, como Relaciones Públicas también se debe entender esta realidad, adecuando propuestas muy particulares a las necesidades de cada negocio.

Como se expuso previamente el Marketing es un factor relevante en el crecimiento de las PYMEs, a continuación se analizan diferentes factores en las preguntas 4.1, 4.2 y 4.3.

Pregunta 4.1 ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas? (Respuesta única)

- SI \_\_\_\_

- NO \_\_\_\_

---

<sup>50</sup> Solano Fleta, Luis. Ob. Cit. p 22

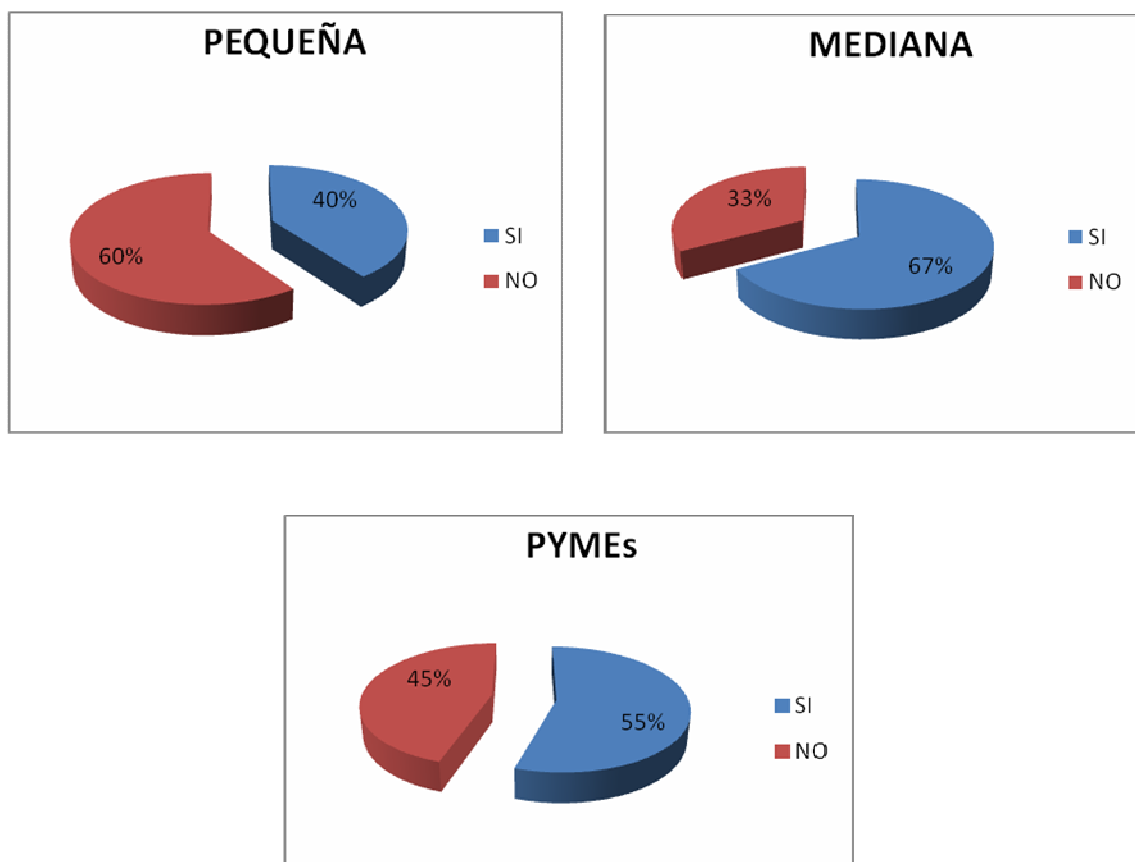


**Cuadro No. 34: Pregunta 4.1 Inversión en Publicidad y Propaganda**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	2	40%	4	67%	6	55%
NO	3	60%	2	33%	5	45%
TOTAL	5	100%	6	100%	11	100%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 17: Inversión en Publicidad y Propaganda**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Referente a los recursos comerciales, se encuentra que en 40% y 67%, de las pequeñas y medianas empresas respectivamente invierte en publicidad, siendo estos resultados desalentadores, debido a que la publicidad es un medio por el que se intenta comunicar un mensaje a un conjunto determinado de personas con el fin de persuadirlas a actuar en una dirección, en este caso la compra de productos; las empresas deberían arriesgar más para promocionar sus productos y hacer que el mercado al cual están orientando sus ventas los conozcan.

En cuanto a las PYMEs, el 55% invierten en publicidad. En la actualidad todos conocen la importancia que tiene la publicidad dentro de la estrategia comercial de las empresas como potente herramienta de marketing para dar a conocer los productos y servicios al público objetivo. Mediante la comunicación se mejora el posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia, dicho esto las PYMEs deben considerar a la publicidad como una herramienta estratégica más no como un gasto.

**Pregunta 4.2** ¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados? (La suma debe dar 100%)

a) Mercado local, provincial o regional \_\_\_\_\_ (%)

b) Mercado nacional \_\_\_\_\_ (%)

c) Mercado extranjero \_\_\_\_ (%)

**Cuadro No. 35: Pregunta 4.2 Mercados**

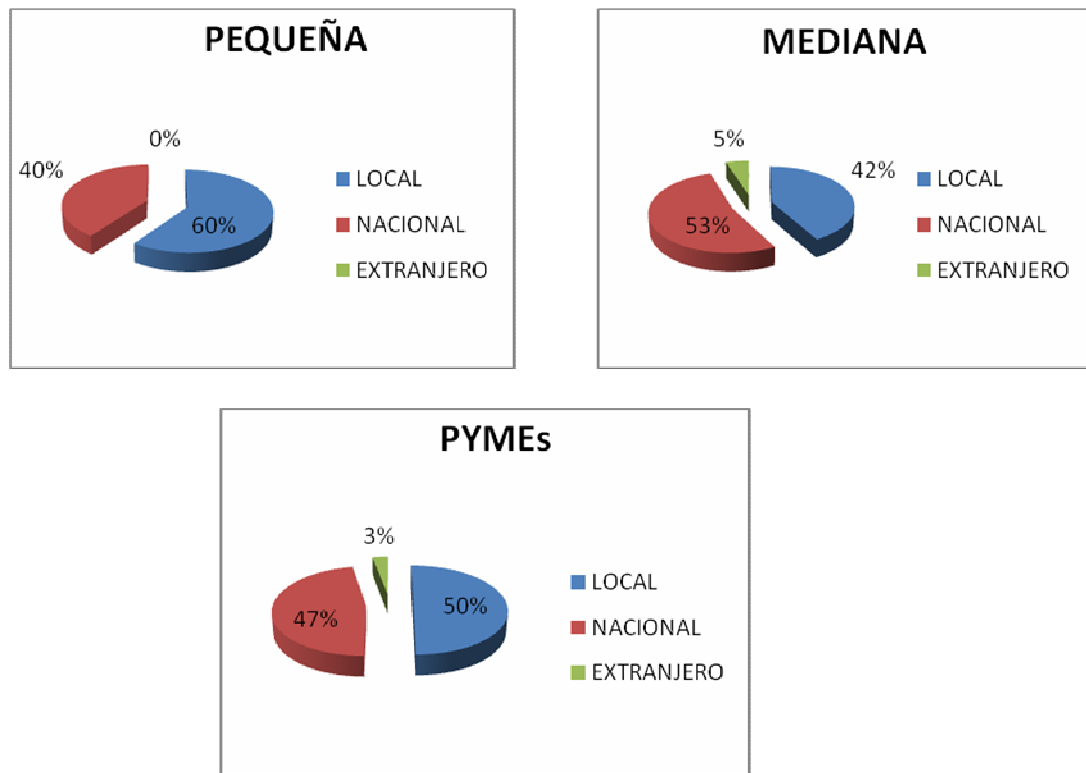
EMPRESAS	MERCADOS		
	LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERO
PEQUEÑA 1	100%	0%	0%
PEQUEÑA 2	50%	50%	0%
PEQUEÑA 3	50%	50%	0%
PEQUEÑA 4	0%	100%	0%
PEQUEÑA 5	100%	0%	0%
<b>%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>

EMPRESAS	MERCADOS		
	LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERO
MEDIANA 1	0%	95%	5%
MEDIANA 2	0%	95%	5%
MEDIANA 3	100%	0%	0%
MEDIANA 4	0%	80%	20%
MEDIANA 5	50%	50%	0%
MEDIANA 6	100%	0%	0%
<b>%</b>	<b>42%</b>	<b>53%</b>	<b>5%</b>

TOTAL PYMEs		
LOCAL	NACIONAL	EXTRANJERO
50%	47%	3%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 18: Pregunta 4.2 Mercados**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Se observa que en las pequeñas direccionaron sus ventas en mayor medida al mercado local (60%), mientras que en las medianas el mayor porcentaje de ventas corresponde a mercado nacional (53%). Las PYMEs destinaron sus ventas tanto al mercado nacional (47%) como al mercado local (50%)

Es de vital importancia que las PYMEs, inviertan en investigación de mercado para determinar nichos o sectores a los cuales dirigirse, para que

su horizonte de crecimiento en cuanto a participación de mercado se incrementa, logrando una ventaja competitiva y comparativa.

**Pregunta 4.3** ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)? (Respuesta única)

- 1 solo mercado \_\_\_\_\_

- 2 mercados \_\_\_\_\_

- 3 mercados \_\_\_\_\_

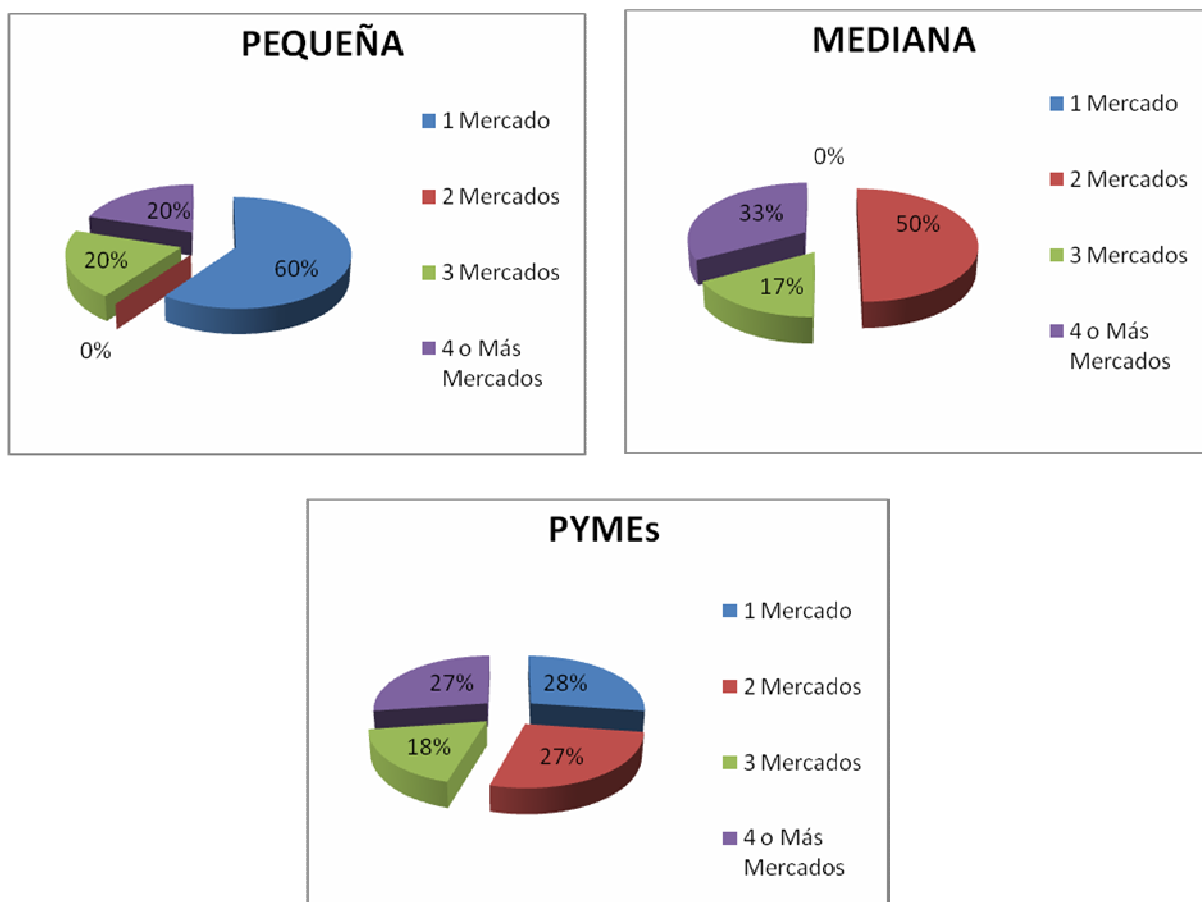
- 4 o más mercados \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 36: Pregunta 4.3 Mercados de Destino**

CANTIDAD MERCADOS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
1 Mercado	3	60%	0	0%	3	27%
2 Mercados	0	0%	3	50%	3	27%
3 Mercados	1	20%	1	17%	2	18%
4 o Más Mercados	1	20%	2	33%	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 19: Mercados de Destino**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En cuanto al destino de ventas de las PYMEs se encuentra que en las pequeñas aún no han logrado abrirse a más mercados, en su gran mayoría (60%) destinan sus ventas a un solo mercado, mientras que en las medianas los empresarios han logrado mayor diversificación, contando con 50% destinado a dos mercados. Las PYMEs en general, destinan sus ventas en igual proporción (27%), tanto a uno, dos y cuatro o más mercados.

Las empresas deben tomar en cuenta que no es bueno poner todos los huevos en una sola canasta, es importante tratar de conseguir mayor participación en los diferentes nichos del mercado y diversificar; si se logra esto la empresa alcanzará mayores estándares en cuanto a ventas.

### **3.2.3 Gestión Organizacional de Recursos Financieros**

Los mercados financieros desarrollados proporcionan servicio de pagos, movilizan los depósitos y facilitan el financiamiento de la inversión. Los mercados financieros eficientes reducen la dependencia de fondos internos y del dinero proveniente de fuentes informales, tales como familiares y amigos, conectando a las empresas con una amplia gama de prestamistas e inversionistas.

La encuesta permitió obtener indicadores sobre la manera en que las empresas perciben su ambiente financiero y financian sus operaciones. El primer conjunto de indicadores mide el grado en que las empresas perciben el acceso al financiamiento como una restricción para la inversión y provee una cuantificación de dicho acceso. La falta de posibilidades de financiamiento adecuadas genera dificultades para cumplir con los pagos de mano de obra e insumos a corto plazo como también limita la inversión a largo plazo. El uso de los bancos para financiar inversión o capital de trabajo es un indicador inicial de acceso al crédito.

El segundo conjunto de indicadores compara el uso relativo de diversas fuentes de financiamiento de las inversiones. La excesiva dependencia de fondos internos suele ser un signo de ineficiencia de la intermediación financiera.

El tercer conjunto de indicadores se centra en el uso de préstamos y sobregiros bancarios y cuantifica la carga impuesta por los requisitos para la obtención de crédito, medida en términos del nivel de las garantías en relación con el valor de los préstamos. La exigencia de garantías excesivas suele restringir las oportunidades de inversión.

La gestión financiera a corto plazo está situada entre las principales preocupaciones de los propietarios dirigentes y, cuando no es óptima, genera varios problemas a las PYMEs, dado su impacto sobre la liquidez, la rentabilidad y el desempeño de las empresas.<sup>51</sup>

En diversos momentos, la pequeña empresa requiere de capital en efectivo. Existe un cierto número de fuentes de fondos comúnmente usadas, entre las cuales están:

- a) Ahorros personales.
- b) Préstamos de bancos comerciales.

---

<sup>51</sup> Chittenden F. et R. Bragg (1997), Trade credit, cash flow, International Small Business Journal, vol. 16, n° 1, p. 22-35



c) Crédito comercial.

d) Préstamos de los proveedores de equipo

e) Préstamos de amigos y parientes.

Éstas y otras fuentes son de especial importancia al establecer la estructura financiera de la pequeña empresa, ya que se necesitan tanto en su apertura como durante su existencia. Esto es, no sólo para su formación, sino también en el transcurso de las operaciones puede surgir la necesidad de financiamiento.

Lo referente a los recursos financieros se analiza en las preguntas 8.1 a 8.3.

**Pregunta 8.1** ¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo? (Respuesta única)

- **DPACRR** Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos \_\_\_\_\_

- **NTI** Nivel de las tasas de interés \_\_\_\_\_

- **FI** Falta de información \_\_\_\_\_

- **CAT** Costos administrativos de transacción \_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

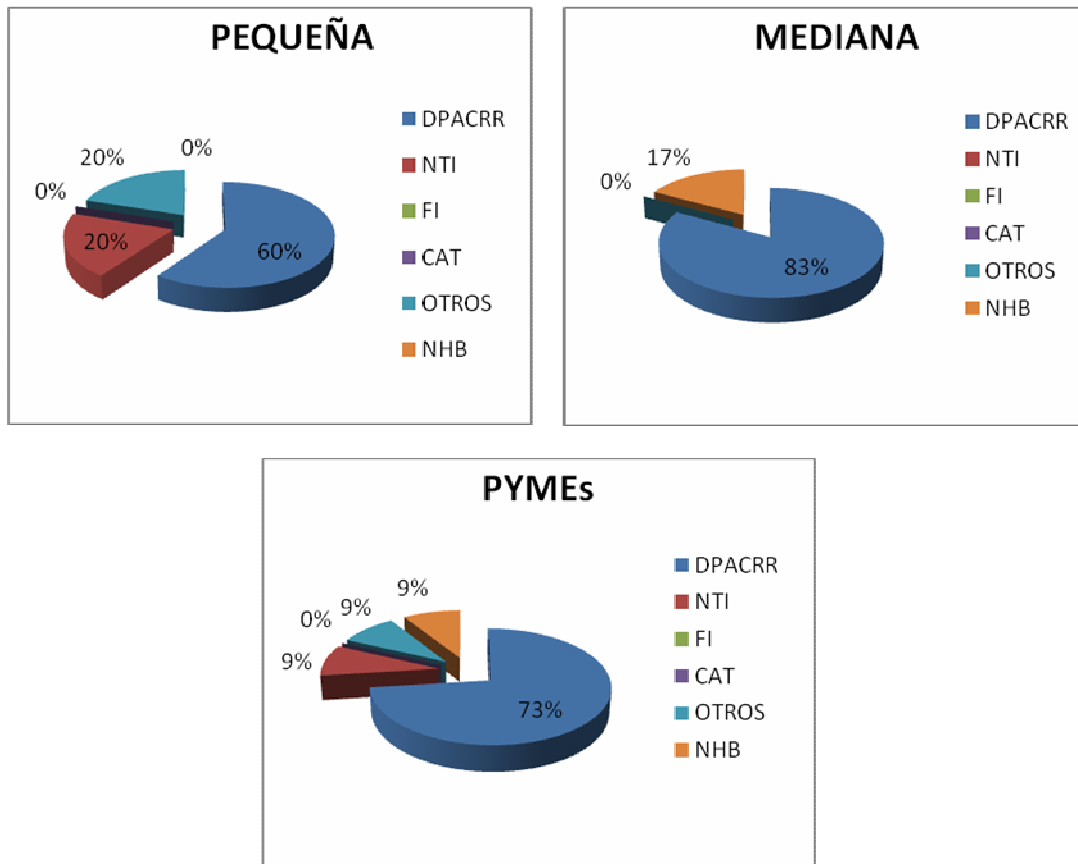
- No HB No hay barreras \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 37: Pregunta 8.1 Barreras para Créditos**

BARRERAS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
DPACRR	3	60%	5	83%	8	73%
NTI	1	20%	0	0%	1	9%
FI	0	0%	0	0%	0	0%
CAT	0	0%	0	0%	0	0%
OTROS	1	20%	0	0%	1	9%
NHB	0	0%	1	17%	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 20: Barreras para Créditos**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Para los empresarios entrevistados la principal barrera para la obtención de créditos radica en que los requisitos establecidos por la banca son muy rígidos, así, 60% en las pequeñas y 83% en las medianas tienen esta opinión.

En términos simples, a mayor consumo, mayor producción, mayor empleo, mayor inversión. Pero este consumo se realiza a través de muchas formas, entre ellas el endeudamiento. Las empresas, utilizan la

deuda como vía para adquirir bienes y servicios, de manera general las PYMEs expresan que la mayor barrera para acceder a créditos son los requisitos establecidos con 73%, esto refleja que las instituciones bancarias por los bruscos cambios que ha sufrido la economía en el país, se han visto en la obligación de ser más estrictos en los requisitos previos a la obtención de un crédito.

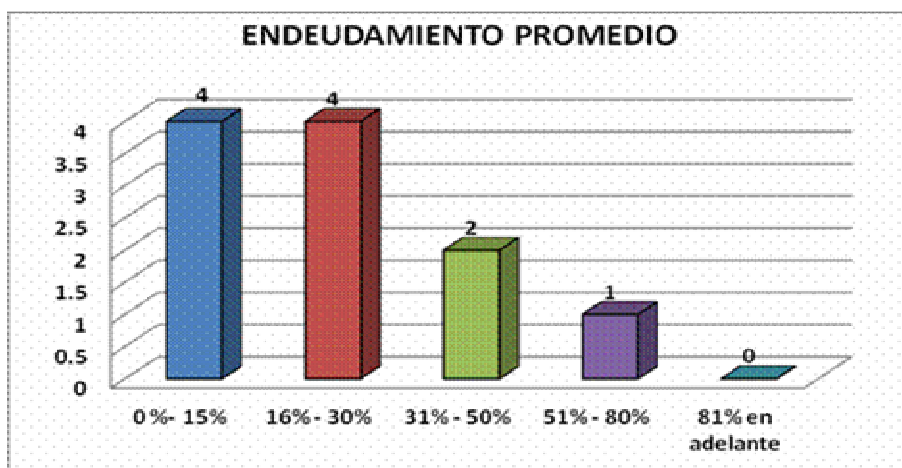
**Pregunta 8.2** Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa?  
\_\_\_\_\_ %

**Cuadro No. 38: Pregunta 8.2 Nivel de Endeudamiento**

ENDEUDAMIENTO	RANGO	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Bajo:	0 %- 15%	4	36%	25%
Medio:	16% - 30%	4	36%	25%
Medio Alto:	31% - 50%	2	18%	50%
Alto:	51% - 80%	1	9%	100%
Muy Alto:	81% en adelante	0	0%	100%
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 21: Nivel de Endeudamiento**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En cuanto al nivel de endeudamiento las PYMEs se endeudan con mayor frecuencia entre 0% y 30%, esto demuestra que el nivel de apalancamiento de las empresas es relativamente bajo, pudiendo deberse a la adquisición de nueva maquinaria, infraestructura, acceso a crédito, etc.

Así mismo, se puede decir que el riesgo asumido por los acreedores de las PYMEs no es tan elevado para empresas que se encuentran en su etapa de iniciación y crecimiento.

El análisis de los niveles de endeudamiento es una práctica sana que deben seguir las empresas para saber cómo se encuentran en el pago de las obligaciones y posiblemente para la adopción de nuevos créditos.

**Pregunta 8.3** Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:

- a. Corto plazo (menor a un año) \_\_\_\_\_%
- b. Mediano plazo (de uno a tres años) \_\_\_\_\_%
- c. Largo plazo (más de tres años) \_\_\_\_\_%

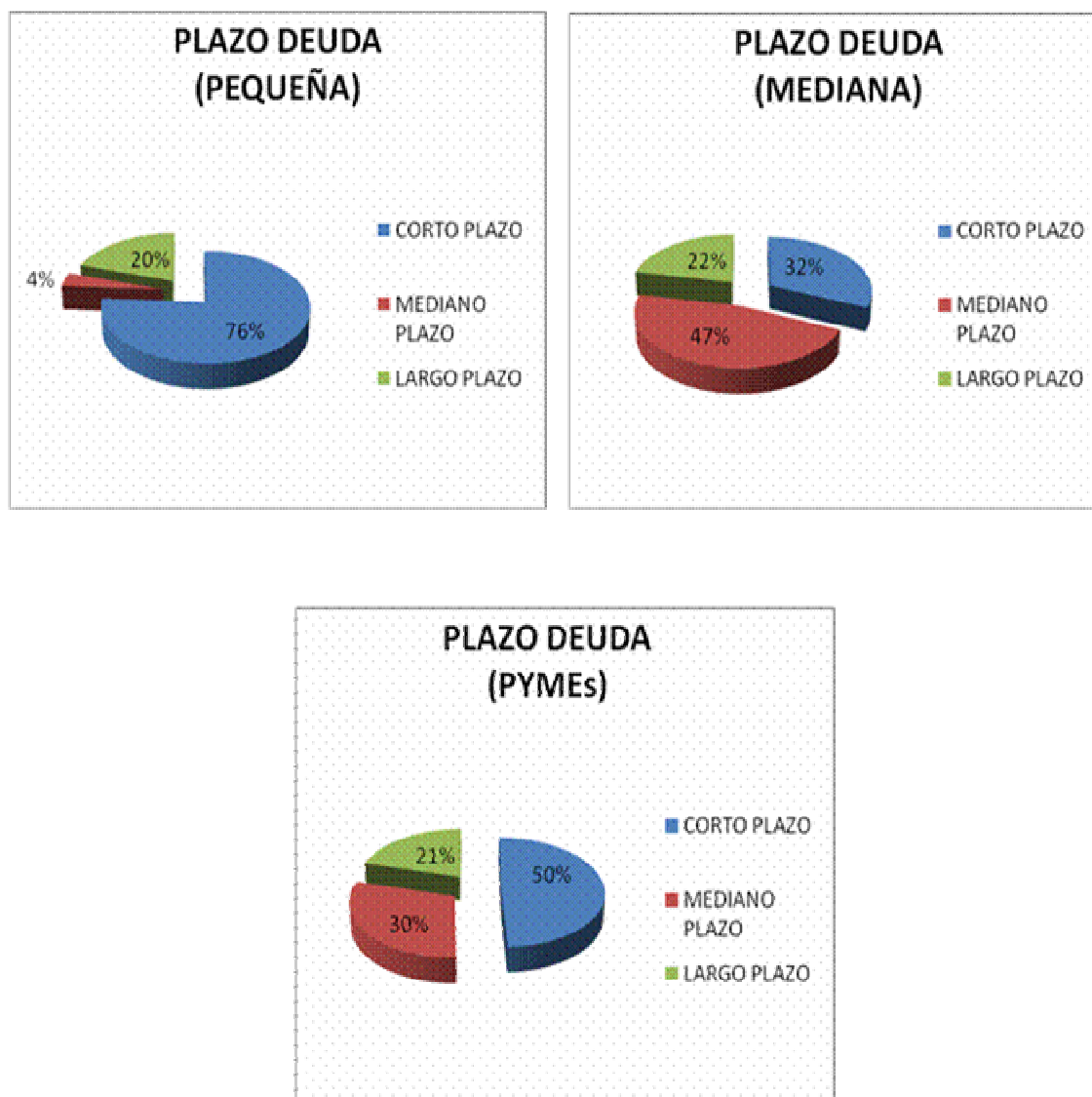
**Cuadro No. 39: Pregunta 8.3 Plazo de Endeudamiento**

PLAZO DE ENDEUDAMIENTO	PEQUEÑA						
	PEQ 1	PEQ 2	PEQ 3	PEQ 4	PEQ 5	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	5%	100%	0%	100%	100%	305%	76%
MEDIANO	15%	0%	0%	0%	0%	15%	4%
LARGO	80%	0%	0%	0%	0%	80%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>400%</b>	<b>100%</b>

PLAZO DE ENDEUDAMIENTO	MEDIANA							
	MED 1	MED 2	MED 3	MED 4	MED 5	MED 6	ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	40%	20%	0%	0%	30%	100%	190%	32%
MEDIANO	20%	20%	100%	100%	40%	0%	280%	47%
LARGO	40%	60%	0%	0%	30%	0%	130%	22%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>600%</b>	<b>100%</b>

PLAZO DE ENDEUDAMIENTO	FRECUENCIA	PYMES	
		ENDEUDAMIENTO	PORCENTAJE PONDERADO
CORTO	5	495%	50%
MEDIANO	3	295%	30%
LARGO	3	210%	21%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>1000%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 22: Plazo de Endeudamiento**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Como se aprecia en el cuadro anterior el plazo de financiamiento al que más se apegan las pequeñas empresas es al corto plazo con 76%; mientras que las medianas muestran una significativa tendencia hacia el mediano plazo, con 47%.



En un contexto general, en las PYMEs se apuesta más por el corto plazo con 50%, seguido del mediano plazo con 30% y 21% largo plazo.

El mercado de la financiación de las PYMEs está constituido según el origen de los fondos conseguidos para la cobertura de las necesidades de capital, entre financiación externa y financiación interna. La financiación externa consiste en procurarse fondos fuera de la empresa (mercado de capitales, etc.), hablándose de financiación interna o de autofinanciación cuando los medios se obtienen del circuito financiero interno de la empresa. Los medios de financiación externos de que dispone la pequeña o mediana empresa son, la mayoría de las veces, muy limitados.

Así pues, vemos que aun cuando las pequeñas y medianas empresas no pueden, como ocurre en el caso de las firmas importantes, acudir al mercado de capitales, los empresarios valerosos y capacitados siempre pueden disponer de medios para procurarse capitales a largo plazo.

## **4 EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION**

### **APLICADOS EN LAS PYMEs**

En el siglo XIX y principios del XX se vivió la revolución industrial, ahora se vive la revolución de las tecnologías y los sistemas de información, y como toda revolución, las tecnologías de la información y las comunicaciones están modificando la forma en que los seres humanos se relacionan, hacen negocios, la forma cómo se adquiere y se transmite la cultura, como se ve el mundo y la realidad.

A medida que la sociedad se interconecta incluso los valores van cambiando, las identidades van modificando. La pertenencia a comunidades mundiales con las que el mundo se comunica, coloca a todos en contacto con otras visiones del mundo. Para acceder a ellas no es necesario exhibir un título, simplemente si es de interés de la persona, puede participar. Así las cosas, cambian con la tecnología, y la tecnología modifica el modo de vivir.

Actualmente todas las personas que tienen acceso a la Web, tienen acceso a las bibliotecas más importantes del mundo. A literatura que de otro modo estaría negada para todos. Ahora se puede conocer de avances de la ciencia y de la tecnología desde Ecuador, como cualquier país del primer mundo. Las últimas noticias, avances científicos, tecnologías, se encuentran sin restricciones. Incluso es posible educarse por la red Internet, compartir con quienes se tiene intereses comunes a través de comunidades virtuales. La Web permite interactuar a gusto con mucha gente e incluso personalizar sitios Web al gusto de cada persona. Las nuevas generaciones no son

consumidores pasivos de contenidos y de publicidad, las creaciones, aficiones e intereses pueden ser compartidos con gente del otro lado del mundo, sin que haya un controlador central.

La revolución de las tecnologías y los sistemas de información, también llamadas TIC (tecnologías de la información y comunicación) es también la revolución de las redes. No se trata de la era de las computadoras y de la informática, sino de las computadoras funcionando en red. La de las partes poco inteligentes, que conectadas proporcionan una inteligencia notable. La de los objetos inertes que se convierten en objetos animados por cuenta de un chip<sup>52</sup>. Un clavo no es sólo un clavo, está ligado a todos los sistemas posibles: martillos eléctricos, estándares, códigos de barras, etc. Internet, la televisión, la telefonía ahora funcionan por un mismo cable y con la misma factura. La voz por IP se impone y la televisión digital nos está llegando. Como dice Kevin Kelly<sup>53</sup>, todo lo que pueda ser tocado por un chip, el más simple de todos, ingresa a una economía de red, pues es capaz de enviar información básica a un computador. La historia del comercio internacional registra cómo éste ha pasado de la órbita de los países, a la de las multinacionales, a la de las empresas con logística compleja, y ahora al alcance de las pequeñas empresas, microempresas e individuos en el contexto de un mercado único. Hasta hace un tiempo una multinacional era una empresa que necesitaba tener enormes volúmenes de capital para estar presente en varios países. Ahora muchas personas tienen verdaderos negocios multinacionales con su presencia en la red. Todos son capaces con un buen sitio Web y un adecuado marketing estar en la mira del mundo, al alcance de un click.

---

<sup>52</sup> [www.infodesarrollo.ec/.../94-las-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-la-competitividad-de-quito.html](http://www.infodesarrollo.ec/.../94-las-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-la-competitividad-de-quito.html)

<sup>53</sup> Kelly, Kevin, *Nuevas Reglas para una Nueva Economía*, Editorial Granica, Buenos Aires, 1999

Es que ahora el tener a las tecnologías y sistemas de información incorporados al día a día de los negocios no es una opción, es una necesidad derivada de la evolución en un mercado donde los consumidores y productores pueden interactuar libremente sin que haya la necesidad de negociar personalmente las condiciones del negocio.

Fácilmente se puede contactar con clientes para ofrecerle productos y servicios más baratos y de mejor calidad. Los consumidores finales, es posible que ni se enteren del cambio de proveedor. Las empresas no tienen frontera.

Las tecnologías y los sistemas de información están dando paso a nuevas actividades y negocios. Hasta hace algún par de décadas era imposible poner a consideración de cualquier empresa del mundo una hoja de vida. Ahora miles de empresas potencialmente pueden contratar a personas de todo el mundo. Ellas simplifican esa parte de la gestión de recursos humanos y las demás personas amplían la oferta laboral del nivel local al ámbito mundial. Muchos ecuatorianos actualmente tienen nuevos trabajos que no les exigen desplazarse a otro país. Desde la comodidad de sus casas pueden realizar sus actividades profesionales para clientes a quienes nunca han visto en la vida. Ahora hay más posibilidades de autonomía profesional y personal. En un futuro la gente no necesariamente querrá tener un empleo para toda la vida yendo al mismo lugar.

En la actualidad, las tareas de tomar decisiones van directamente relacionadas con la cantidad de información que los gerentes o dueños de los negocios tienen. Las tecnologías de la información y telecomunicaciones son cada vez más una fortaleza, para poder interactuar con sus proveedores, con sus gerentes de proyectos, con el personal de su empresa en general. Cada vez el dimensionamiento de las actividades en

las que las personas trabajan va tomando un papel transformador, disminuyendo ciertas tareas operativas pero aumentando puesto de trabajo más especializados que al fin de cuentas van mejorando el desenvolvimiento de las organizaciones.

Poco a poco se están imponiendo los ERPs (Enterprise Resources Planning), software que integra todas las áreas de gestión de la empresa de modo que los gerentes y socios pueden saber de la evolución de sus negocios en cualquier momento, mediante indicadores claros y precisos. A los ERP se le está uniendo aplicaciones como CRM (Customer Relationship Management), ésta aplicación administra las actividades de ventas, marketing, y servicio al cliente, es un integrador de soluciones de negocios, utilizado a nivel mundial, tanto para grandes empresas como para las más pequeñas.

La aplicación CRM permite tomar decisiones de más acertadas y en menos tiempo, además ofrecen un servicio al cliente excepcional con gastos mínimos gracias a que el aplicativo incluye un centro de contacto virtual integrado que ayuda a responder a las necesidades específicas de cada empresa, indistintamente del sector donde se desempeñe.

Los negocios reconocen que las ineficiencias de las partes individuales son superadas por la fiabilidad del sistema global. Reconocen que los grandes beneficios en el futuro se deben en gran parte a la exploración y explotación del poder de las redes descentralizadas y autónomas. Maximizar las oportunidades de los demás. Maximizar el valor de la red a la que se está conectado, haciendo posible que los demás construyan el éxito, en torno a su propio éxito. No encerrándose en la escasez, evitando los sistemas cerrados, abriendo oportunidades, y puntos de apalancamiento. La prosperidad de una empresa está directamente relacionada con la prosperidad de la red.

Los bits más que los átomos, son la esencia del ser digital, como diría Nicholas Negroponte<sup>54</sup>. La economía real sigue funcionando, pero ahora con el motor de las TIC. Amazon vende libros, Dell vende computadoras al por menor, BoliviaMall, entre otros, vende charangos a los alemanes y a los japoneses, Camari de Ecuador vende productos agrícolas a los europeos. Ellos hacen comercio electrónico. Funcionan con la fuerza de las ideas. La economía real sigue funcionando, pero ahora los negocios se hacen con las TIC modificando aquella economía real. A ello se agregan otros negocios que definitivamente están borrando la frontera entre consumidor y productor.

#### 4.1 LA CONECTIVIDAD Y SOFTWARE EN LAS PYMEs

La conectividad a la Internet constituye una herramienta indispensable para la competitividad de las PYMEs. La encuesta trata su acceso y uso en la sección No. 2 de recursos tecnológicos

La conectividad de las PYMEs se investiga a través de las preguntas 2.1 a la 2.3.

**Pregunta 2.1** ¿El año anterior, la empresa utilizó Internet para su operación?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_

- NO \_\_\_\_

---

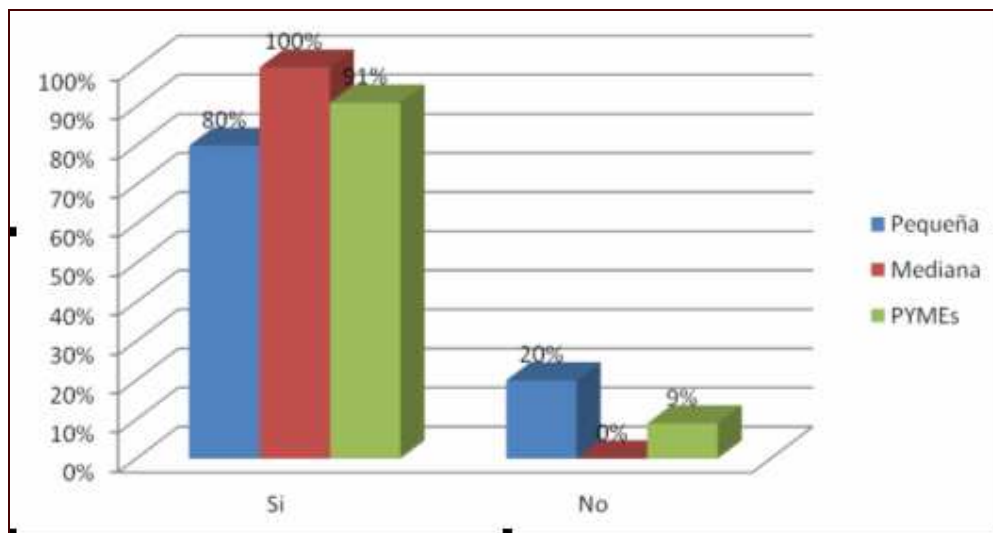
<sup>54</sup> Negroponte, Nicholas, *Ser Digital (Being Digital)*, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1995.

**Cuadro No. 40: Pregunta 2.1 Uso de Internet**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Si	4	80%	6	100%	10	91%
No	1	20%	0	0%	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 23: Uso de Internet**

**Fuente:** Resultados de Encuestas

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En las pequeñas empresas es utilizado por 80%, mientras que 20% no lo emplea. Para las medianas empresas el uso del Internet es esencial, de ahí el 100% en su utilización. Para las PYMES el 91% utiliza Internet en sus operaciones y el 9%, que corresponde a las pequeñas no utiliza Internet. Si bien se identifica un acceso a Internet importante, el 82% de la PYMES en el DMQ, los resultados de su aplicación tienen que ver con la necesidad de contar con personal capacitado en el

uso de esta herramienta y con accesos de alta velocidad a la Internet. Esto permitirá dar a la herramienta el mejor uso a través de la incursión en el comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas por medio de la Internet (e-business).

**Pregunta 2.2** ¿La empresa posee un sitio Web? (Respuesta única)

- SI \_\_\_\_

- NO \_\_\_\_

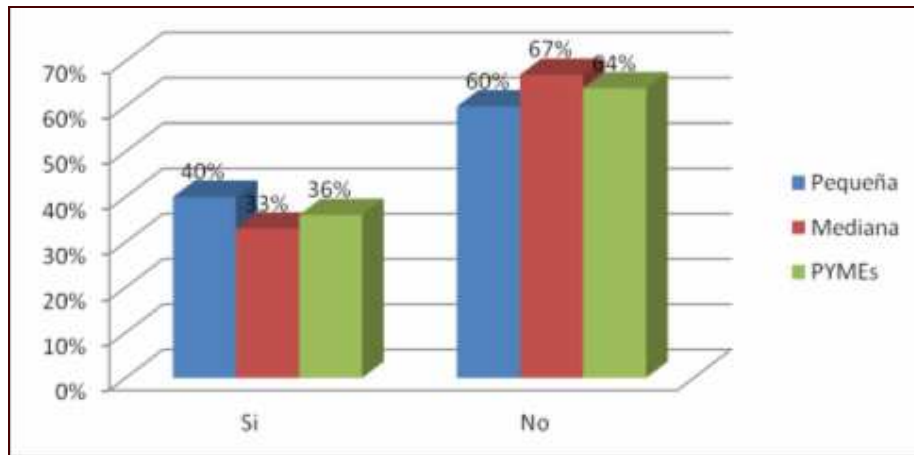
**Cuadro No. 41: Pregunta 2.2 Sitio Web**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
Si	2	40%	2	33%	4	36%
No	3	60%	4	67%	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar



**Gráfico No. 24: Sitio Web**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El 40% (2 empresas) de las empresas pequeñas tiene sitio Web, mientras que en el caso de las medianas el 33% (2 empresas) lo poseen, el 60% de las pequeñas (3 empresas) no tienen sitio Web, pero el 67% (4 empresas) medianas, si posee sitio Web. Estos resultados muestran que en total las PYMEs que tienen su propia página Web alcanzan el 64% (7 empresas). En el caso de las empresas que no disponen, podría deberse a que consideran que tal herramienta no es necesaria en su actividad, que el costo es inaccesible, desconocen su uso, o que los empresarios no dimensionan su utilidad.

**Pregunta 2.3** ¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?

(Respuesta múltiple)

- a. CEC Comercio electrónico con clientes \_\_\_\_\_

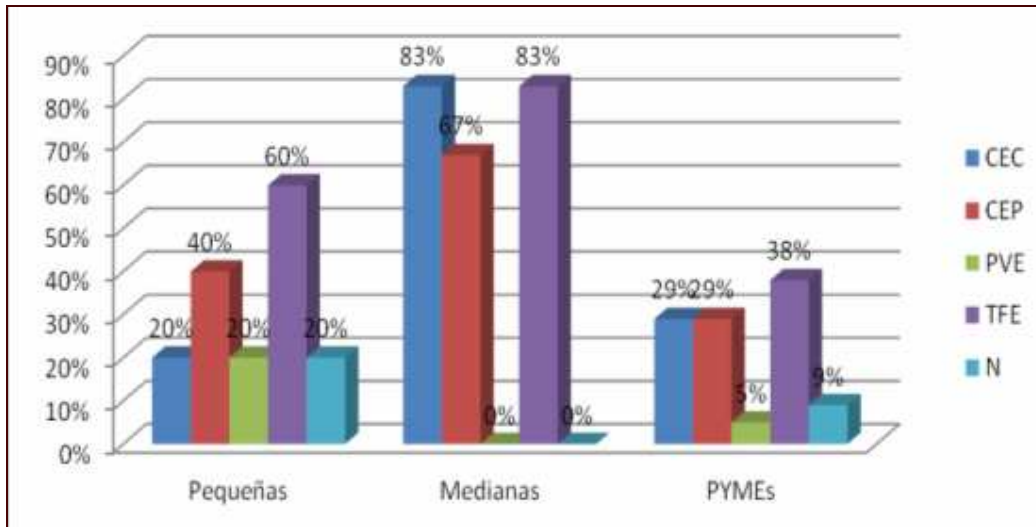
- b. CEP Comercio electrónico con proveedores\_\_\_\_\_
- c. PVE Promoción y ventas electrónicas \_\_\_\_\_
- d. TFE Transacciones financieras electrónicas \_\_\_\_\_
- e. Ninguna \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 42: Pregunta 2.3 Operaciones Electrónicas**

OPERACIONES	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
CEC	1	20%	5	83%	6	29%
CEP	2	40%	4	67%	6	29%
PVE	1	20%	0	0%	1	5%
TFE	3	60%	5	83%	8	38%
N	1	20%	0	0%	1	9%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 25: Operaciones Electrónicas**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Solo el 20% de las empresas pequeñas utilizaron el comercio electrónico con sus clientes, mientras que el 83% de las empresas medianas utilizaron el Internet y las operaciones electrónicas como estrategia para agilizar sus ventas.

El comercio electrónico con proveedores fue del 67% para las medianas empresas y del 40% para las pequeñas. La encuesta revela que las empresas medianas tienen en su totalidad promociones y ventas electrónicas, esto concuerda perfectamente con el dato anterior pues el 100% de las mismas poseen una página Web; se analizó anteriormente que en las empresas pequeñas solo 20% lo hace; las transacciones financieras electrónicas son realizadas en 83% por las medianas empresas y 60% por las pequeñas, esto denota una importante optimización del tiempo al no ir personalmente a las oficinas a realizar los trámites y/o pagos que requiere la empresa y finalmente 20% de las pequeñas empresas no realizan

ninguna de estas operaciones, concordando con 20% de pequeñas que no usan Internet.

Las entidades financieras han desarrollado paquetes de servicios en línea, que justifica la inversión en el servicio de Internet. Otros accesos en línea que el empresario debe considerar, son las participaciones en las licitaciones para entidades públicas a través del MIC, debiendo cumplir con el requisito de constar inscrito en el RUP (Registro único de Proveedores).

#### 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMEs.

Gestión tecnológica se entiende como el campo interdisciplinario que mezcla conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de planear, desarrollar e implantar soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y tácticos de una organización, la tecnología debe lograr la satisfacción del cliente ya sea externo como al interno para un mejor desenvolvimiento de los procesos productivos<sup>55</sup>.

Con el pasar del tiempo el potencial de las PYMEs, está siendo cada vez más valorado, es por eso la importancia de que exista una propuesta tecnológica de calidad, costos accesibles y capacidad de soporte técnico, que brinde facilidades para que los antiguos negocios implementen nuevas tecnologías a sus procesos administrativos y de producción.

---

<sup>55</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap2-3-1.htm> Oscar Castellanos

Las empresas que proveen tecnologías de información a las PYMEs no tienen una tarea fácil. Primeramente, tienen que estar conscientes de que la adquisición de tecnología por parte de las PYMEs tiene que estar justificada, ya que implica un gasto, la justificación de cualquier inversión tecnológica implica conocer a ciencia cierta cuál será el retorno de la inversión y el costo beneficio que traerá consigo, así como el impacto tangible que tendrá en el negocio.<sup>56</sup>

Según José Vicente Ruiz “Algunas tecnologías que ofrecen una respuesta a las necesidades antes comentadas, y con un orden lógico de implementación que podría variar dependiendo de las necesidades de negocio específicas de la PYME”.

Es importante aclarar que la tecnología por sí misma no brinda crecimientos espectaculares de productividad, eficiencia, rentabilidad y ventas, para ello se requieren cambios en los procesos del negocio. Las tecnologías de la información constituyen una herramienta que facilita la gestión y administración de una empresa.

Para poder ofrecer una solución de calidad y a la medida de las PYMEs, las empresas de tecnología e informática necesitan conocer realmente, mediante un análisis profundo, las necesidades del usuario de la tecnología. El reto para los

---

<sup>56</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/artpymes/artpymes.shtml> Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas, Juan Alonso Valenzuela

proveedores es la diversificación y la orientación al segmento empresarial a través de la generación de soluciones prácticas y funcionales a los requerimientos <sup>57</sup>.

En la actualidad y en el mercado existen empresas que ofrecen diversas soluciones a las necesidades de las PYMEs, en su mayoría estas empresas realizan un análisis previo identificando los requerimientos del cliente, y posteriormente ofrecen su mejor oferta.

La manera de implementación de las nuevas tecnologías va ligada al proceso al cual se va a mejorar, y a través de una serie de pasos que cumplen un orden lógico para no afectar el desenvolvimiento normal de la empresa. <sup>58</sup>

A continuación se analizan los recursos tecnológicos desde la pregunta 2.4 a la 2.14 de la encuesta, tal como se muestra a continuación:

**Pregunta 2.4** La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa: (Respuesta única)

---

<sup>57</sup> Lastecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas ISC Juan Alonso Valenzuela Rodríguez: Profesionista de Apoyo del Departamento de Desarrollo de Finanzas del Sistema ITESM  
<http://www.monografias.com/trabajos13/artpymes/artpymes.shtml>

<sup>58</sup> Lastecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas ISC Juan Alonso Valenzuela Rodríguez: Profesionista de Apoyo del Departamento de Desarrollo de Finanzas del Sistema ITESM  
<http://www.monografias.com/trabajos13/artpymes/artpymes.shtml>

• **Tecnología fija:** es aquella que no puede utilizarse en otros productos o servicios. También puede decirse que es aquella que no está cambiando continuamente \_\_\_\_\_

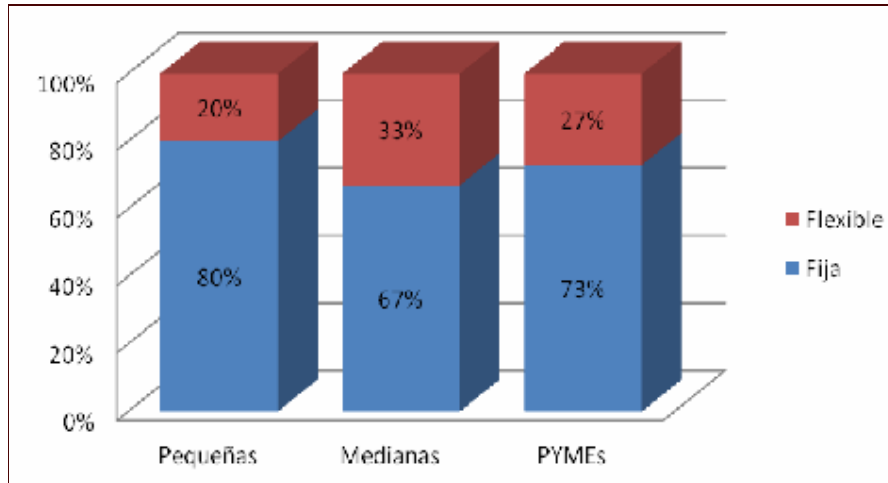
• **Tecnología flexible:** la flexibilidad de la tecnología infiere a la amplitud con que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizadas en otros productos o servicios

**Cuadro No. 43: Pregunta 2.4 Tipo de tecnología**

TIPO DE TECNOLOGIA	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
<b>Fija</b>	4	80%	4	67%	8	73%
<b>Flexible</b>	1	20%	2	33%	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 26: Tipo de tecnología**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Puede verse que en las empresas pequeñas el 80% utiliza tecnología fija y únicamente el 20% utiliza tecnología flexible, para las empresas medianas el 67% posee tecnología fija y el 33% posee tecnología flexible, esto conduce a que la mayoría de las empresas tenga tecnología fija por lo se dificulta la fabricación de nuevos productos con la misma tecnología y sólo una pequeña parte posee tecnología flexible. La meta empresarial debería tender a contar con tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.), para generar una gama amplia de productos o servicios.

La falta de recursos económicos y la falta de financiamiento es la principal causa para que la mayoría de las empresas ya sean medianas o pequeñas no realicen mejoras tecnológicas en sus procesos productivos



**Pregunta 2.5** En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):

a. Nacionales \_\_\_\_\_%

b. Extranjeros \_\_\_\_\_%

**Cuadro No. 44: Pregunta 2.5 Procedencia de Tecnología**

Pequeñas			
Proveedores	Frecuencia	%	% acumulado
Mayormente Nacionales	3	60%	60%
Mayormente extranjeros	1	20%	80%
Iguales	1	20%	100%
<b>Total</b>	5	100%	

Medianas			
Proveedores	Frecuencia	%	% acumulado
Mayormente Nacionales	2	33%	33%
Mayormente extranjeros	2	33%	67%
Iguales	2	33%	100%
<b>Total</b>	6	100%	

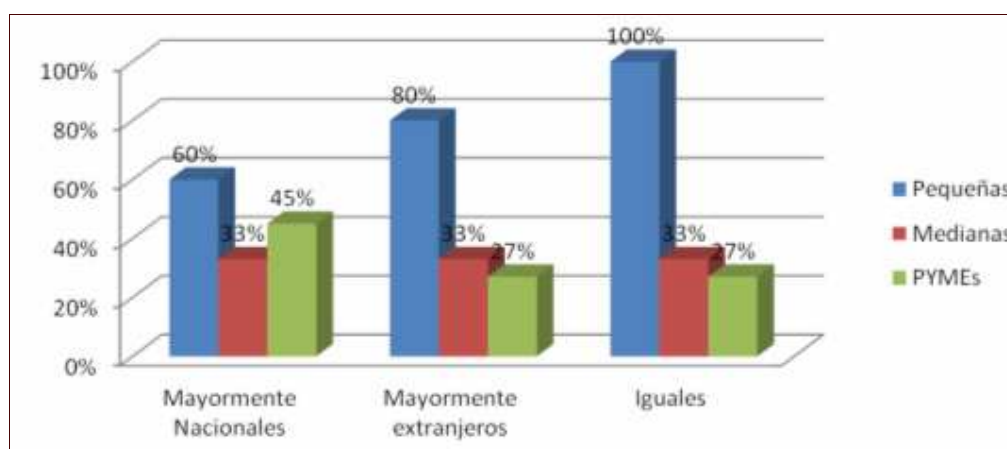
PYMEs			
Proveedores	Frecuencia	%	% acumulado
Mayormente Nacionales	5	45%	45%
Mayormente extranjeros	3	27%	73%

PYMES			
Proveedores	Frecuencia	%	% acumulado
Iguals	3	27%	100%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 27: Procedencia de Tecnología**



**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Después de indagar sobre la procedencia de la tecnología empleada por las PYMES, se concluye que las empresas pequeñas emplean 60% de tecnología nacional, 20% emplean tecnología extranjera y el 20% utiliza tecnología ambas, para las empresas medianas los proveedores de tecnología tienen igual proporción, entre la tecnología extranjera y nacional, un 33%.

Las PYMES utilizan en su mayoría insumos nacionales para fabricar sus productos textiles, y pese a que las maquinarias con tecnología de otros países, generalmente son de mejor calidad, poseen procesos más eficientes y en algunos casos incluso ofrecen mayor tiempo de garantía, en el país se tiende a optar por la

compra de tecnología nacional, tanto por el precio y por la facilidad de trabajar con los mismos recursos por varias generaciones.

**Pregunta 2.7** En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de?

- IB Investigación básica \_\_\_\_\_
- IA Investigación aplicada \_\_\_\_\_
- DE Desarrollo experimental \_\_\_\_\_
- NA Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 45: Pregunta 2.7 Proyectos de investigación realizados**

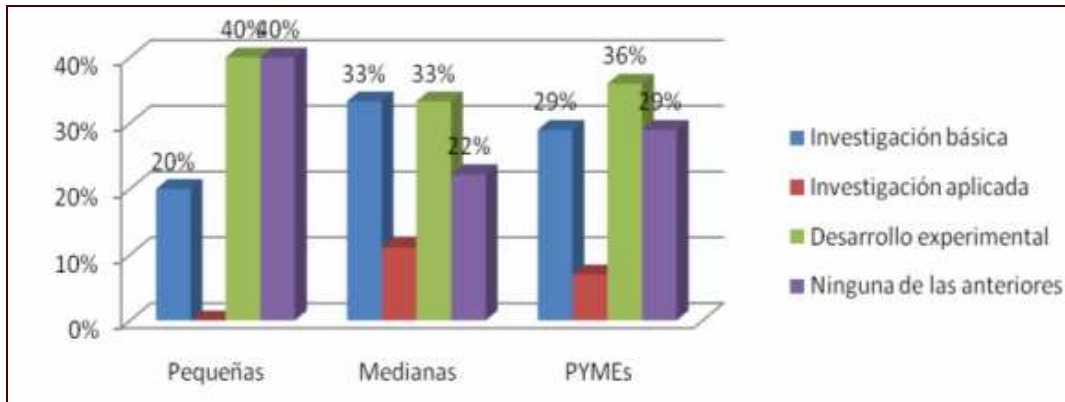
PROYECTOS	PEQUEÑA 1	PEQUEÑA 2	PEQUEÑA 3	PEQUEÑA 4	PEQUEÑA 5	PORCENTAJE
Investigación básica	1					20%
Investigación aplicada						0%
Desarrollo experimental		1	1			40%
Ninguna de las anteriores				1	1	40%

PROYECTOS	MEDIANA 1	MEDIANA 2	MEDIANA 3	MEDIANA 4	MEDIANA 5	MEDIANA 6	PORCENTAJE
Investigación básica	1		1		1		33%
Investigación aplicada					1		11%
Desarrollo experimental		1	1		1		33%
Ninguna de las anteriores				1		1	22%

PROYECTOS	TOTAL PYMEs		
	Frecuencia	%	% de Casos
Investigación básica	4	29%	36,36%
Investigación aplicada	1	7%	9,09%
Desarrollo experimental	5	36%	45,45%
Ninguna de las anteriores	4	29%	36,36%
TOTAL	14	100%	127%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 28: Proyectos de investigación realizados**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Para las empresas pequeñas el invertir en proyectos de investigación, no constituye una prioridad, así nos demuestran según las respuestas obtenidas, únicamente 1(20%) empresa realiza investigación básica, y 2 (40%) realizan desarrollo experimental y 40% no realiza ningún proyecto de inversión.

Para el caso de las empresas medianas han realizado más proyectos de inversión, 33% han realizado proyectos de inversión básica, igual porcentaje en proyectos de desarrollo experimental, 11% investigación aplicada, pero aún así el 22% no han realizado ningún tipo de proyecto de inversión. Al analizar estos datos se denota la estrecha relación que tiene el tamaño de las empresas con realizar proyectos de inversión, si son pequeñas es más complicado que realicen esta clase de proyectos, debido a que sus prioridades se basan en hacer crecer su empresa.

**Pregunta 2.8** ¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y

comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados). (Respuesta única)

• SI \_\_\_\_

• NO \_\_\_\_

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

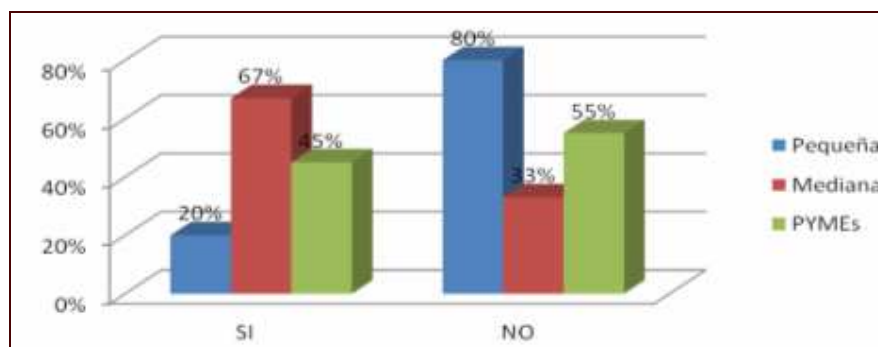
**Cuadro No. 46: Pregunta 2.8 Actividades de innovación tecnológica**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. de Cías.	Porcentaje
SI	1	20%	4	67%	5	45%
NO	4	80%	2	33%	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 29: Actividades de innovación tecnológica**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Según los resultados de la encuesta para las empresas pequeñas el 20% (1 empresa) si realizaron alguna innovación y no realizaron actividades de innovación el 80% (4 empresas), en lo que se refiere a las empresas pequeñas el 67% (4 empresas) realizaron alguna actividad de innovación. Visualizando globalmente, el 81% (9 empresas) realizó alguna innovación tecnológica en el último año, lo cual es alentador pero, para calificar si es positivo tendría que analizarse la capacidad de aprovechamiento de esas innovaciones y, si por las que se optaron fueron las necesarias. El indicador de rentabilidad reflejará el aprovechamiento de la inversión realizada.

“Innovación Tecnológica (IT), se entiende como: La aplicación de conocimientos científicos y técnicos en la solución de problemas que se plantean en los diversos sectores productivos, y que origina un cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos, procesos o servicios basados en nueva tecnología.”<sup>59</sup>

Las Tecnologías de Información (TI), constituyen más que una herramienta de apoyo en la toma de decisiones de las organizaciones, son el elemento básico a la hora de conseguir mejoras productivas y competitivas.

La Planificación estratégica de las PYMEs requiere la adopción de tecnologías apropiadas, que les permita alcanzar cada uno de sus objetivos.

---

<sup>59</sup> Confederación empresarial de Madrid, 2002, P. 19

Este enfoque debe ser interiorizado por las empresas proveedoras de programas informáticos, para que concuerden los precios con la realidad financiera de las PYMEs, su cliente potencial.

Pregunta 2.9 ¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? \_\_\_\_ %

**Cuadro No. 47: Pregunta 2.9 Porcentaje de inversión total destinado a innovación**

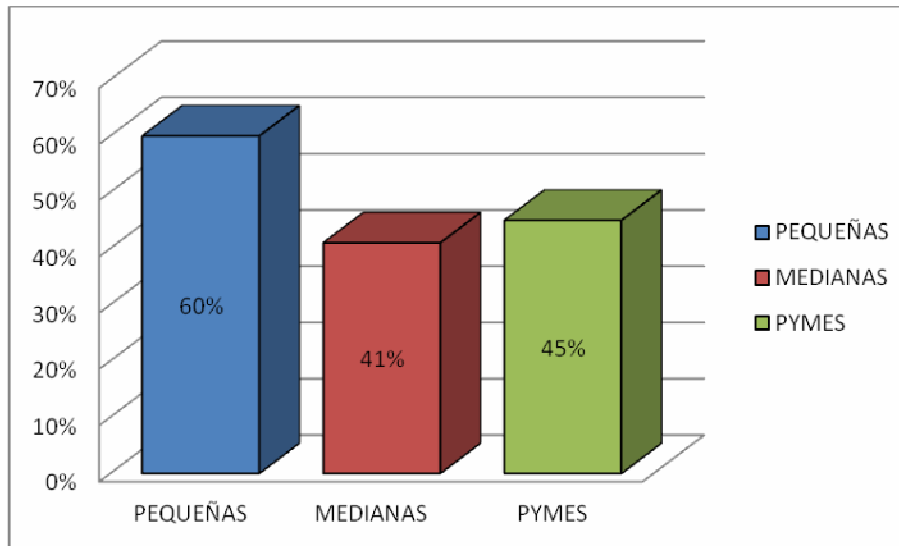
PEQUEÑA 1				TOTAL	PROMEDIO
60%				60%	60%
MEDIANA 1	MEDIANA 2	MEDIANA 3	MEDIANA 4	TOTAL	PROMEDIO
70%	10%	80%	5%	165%	41%

% de la inversión total	Frecuencia	%	% acumulado
5%	1	9%	9%
10%	1	9%	18%
60%	1	9%	27%
70%	1	9%	36%
80%	1	9%	45%
Ninguno 0%	6	55%	100%

**Fuente: Resultados encuesta**

**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**



**Gráfico No. 30: Porcentaje de inversión total destinado a innovación**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Del total de empresas pequeñas hubo únicamente una que realizó inversión en innovación del 60%, mientras que el porcentaje promedio de inversión destinado para la innovación en las empresas medianas es del 41%, teniendo 2 empresas que levantan el promedio con una inversión del 70% y del 80% en tanto que, al comparar a nivel de totales se concluye que en promedio el sector invierte en innovación un 45% anual.

Un dato importante para destacar en ésta sección constituyen las 6 empresas que por distintas razones no realizaron ningún tipo de inversión en innovación.

**Pregunta 2.10** ¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? (Respuesta Múltiple)

a. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) \_\_\_\_\_

b. Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) \_\_\_\_\_

c. Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) \_\_\_\_\_

d. Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 48: Pregunta 2.10 Tipo de Innovación**

Pequeñas		
Descripción	Frecuencia	%
Innovaciones de proceso	1	20%
Innovaciones de producto	0	0%

Pequeñas		
Descripción	Frecuencia	%
Innovaciones organizativas	0	0%
Innovaciones de comercialización	0	0%
No realizan Innovación	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>

Medianas		
Descripción	Frecuencia	%
Innovaciones de proceso	2	33%
Innovaciones de producto	3	50%
Innovaciones organizativas	1	17%
Innovaciones de comercialización	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>

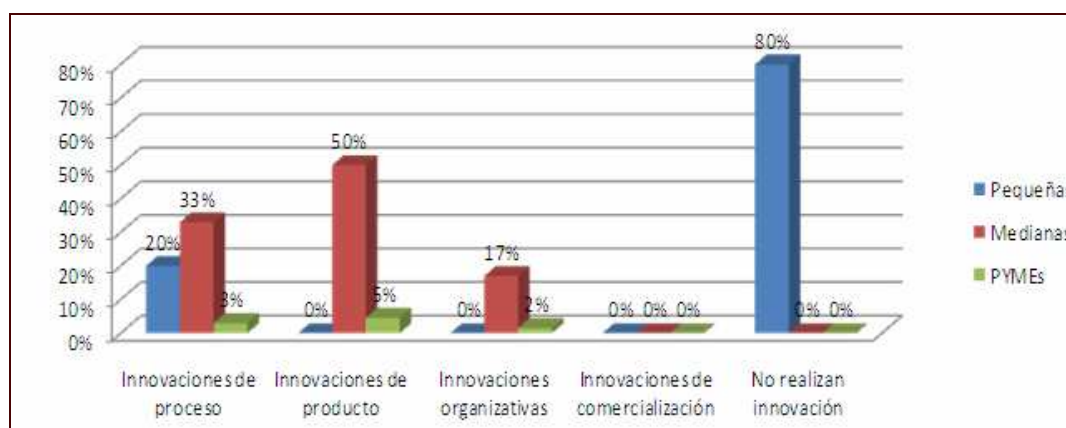
PYMES			
Descripción	Frecuencia	%	% de Casos
Innovaciones de proceso	3	27%	27%
Innovaciones de producto	3	27%	55%

PYMES			
Descripción	Frecuencia	%	% de Casos
Innovaciones organizativas	1	9%	64%
Innovaciones de comercialización	0	0%	64%
No realizan Innovación	4	36%	100%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>	

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 31: Tipo de Innovación**



**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Ante éstas opciones los representantes de las empresas pequeñas respondieron que únicamente 1 empresa de 5, realiza innovaciones de producto, mientras que las otras 4 de las encuestadas, no realizaron ningún tipo de innovación, para las empresas medianas, el 50% realizó innovaciones de producto con el objetivo de diversificar sus productos ofertantes, 27% realizó innovaciones de proceso, buscando que sus procesos sean más eficientes, y 17% realizó innovaciones

organizativas, con el afán de que sus empresas mejoren sus métodos de gestión y estén mejor administradas

**Pregunta 2.11** Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico: (Respuesta única)

- MPCIV Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas \_\_\_\_\_
- RDC Reducción de los costos \_\_\_\_\_
- ACP Aumento en la capacidad de producción \_\_\_\_\_
- MDDP Mejora en el diseño y desarrollo de los productos \_\_\_\_\_
- AGP Ampliación de la gama de productos \_\_\_\_\_
- MCO Mejora en el clima organizacional \_\_\_\_\_
- THMC Talento humano más competente \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ (8) ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- NS/NR No sabe no responde

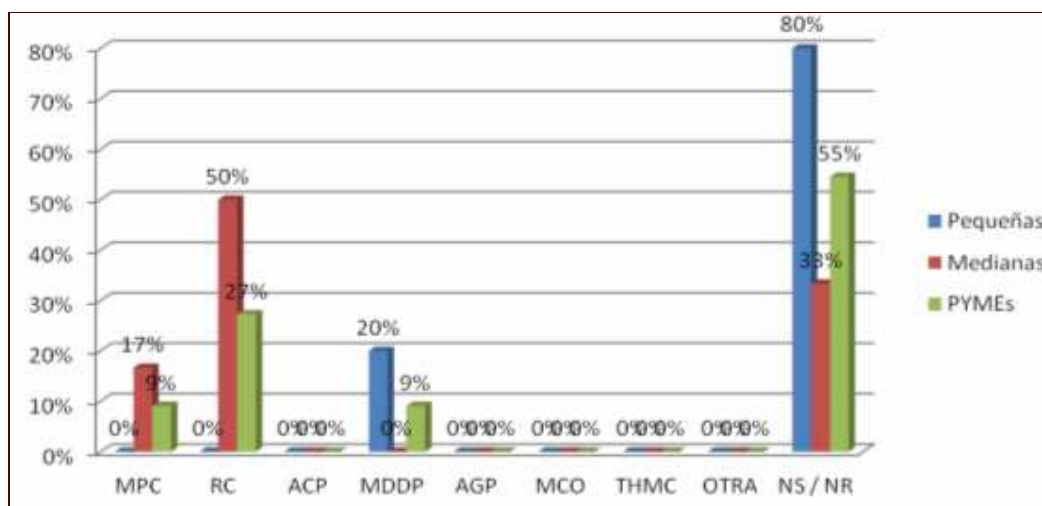
**Cuadro No. 49: Pregunta 2.11 Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico**

ASPECTOS DE IMPACTO	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
MPC	0	0%	1	17%	1	9%
RC	0	0%	3	50%	3	27%
ACP	0	0%	0	0%	0	0%
MDDP	1	20%	0	0%	1	9%
AGP	0	0%	0	0%	0	0%
MCO	0	0%	0	0%	0	0%
THMC	0	0%	0	0%	0	0%
OTRA	0	0%	0	0%	0	0%
NS / NR	4	80%	2	33%	6	55%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 32: Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El impacto en las empresas pequeñas no es significativo, es únicamente del 20%, debido a que éste tipo de empresas no ha realizado inversiones, tal cual se ha reflejado en las preguntas anteriores, para las empresas medianas el impacto es más tangible, con un 50% en reducción de costos, demostrando de esta manera que las inversiones si brindan los resultados esperados, principalmente en ésta categoría que es donde más los empresarios notan el impacto.

**Pregunta 2.12** ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)

(Respuesta Múltiple)

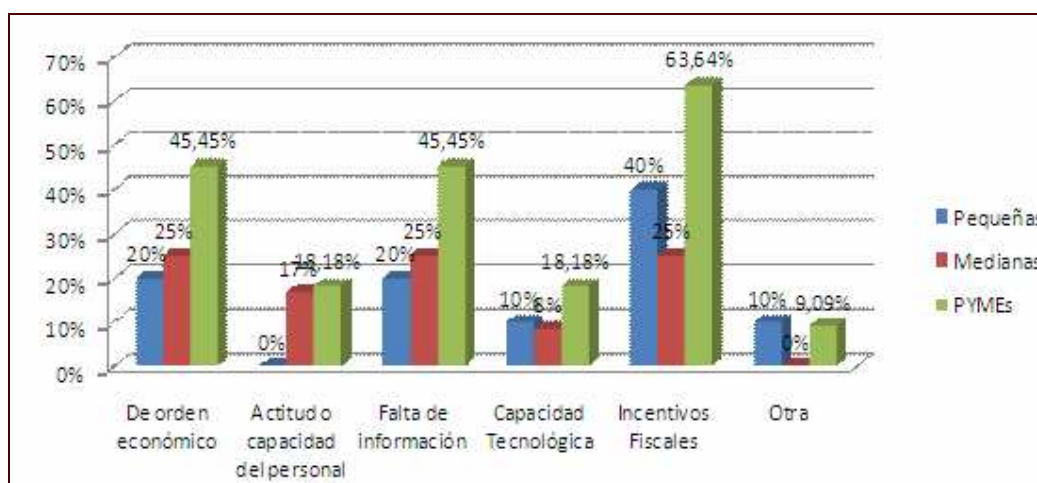
- LOE Limitaciones de orden económico \_\_\_\_\_
- LACP Limitación en la actitud o capacidad del personal \_\_\_\_\_
- FIPAPFI Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación \_\_\_\_\_
- LCT Limitaciones a la capacitación tecnológica \_\_\_\_\_
- FIFPCT Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- NHO No hay obstáculos \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 50: Pregunta 2.12 Obstáculos para innovación**

Descripción	Pequeñas		Medianas		PYMEs		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	% de Casos
De orden económico	2	20%	3	25%	5	23%	45,45%
Actitud o capacidad del personal	0	0%	2	17%	2	9%	18,18%
Falta de información	2	20%	3	25%	5	23%	45,45%
Capacidad Tecnológica	1	10%	1	8%	2	9%	18,18%
Incentivos Fiscales	4	40%	3	25%	7	32%	63,64%
Otra	1	10%	0	0%	1	5%	9,09%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100 %</b>	

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 33: Obstáculos para innovación**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Para las empresas pequeñas, las principales barreras que se les presenta para invertir en innovación son las incentivos fiscales, los empresarios tienen mucha fe en que se sea el fisco el que les brinde mayores oportunidades, en segundo lugar están las barreras de orden económico con 20%, y de igual manera con 20% las barreras de falta de información, que se resume en la falta de darse el tiempo o la iniciativa de investigar acerca de las facilidades que tiene a la mano para poder sacar su negocio adelante.



Las empresas medianas tienen un igual porcentaje de relevancia en cuanto a obstáculos se refiere, 25% para barreras de orden económico, falta de información, y de incentivos fiscales

**Pregunta 2.13** ¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años? (Respuesta única)

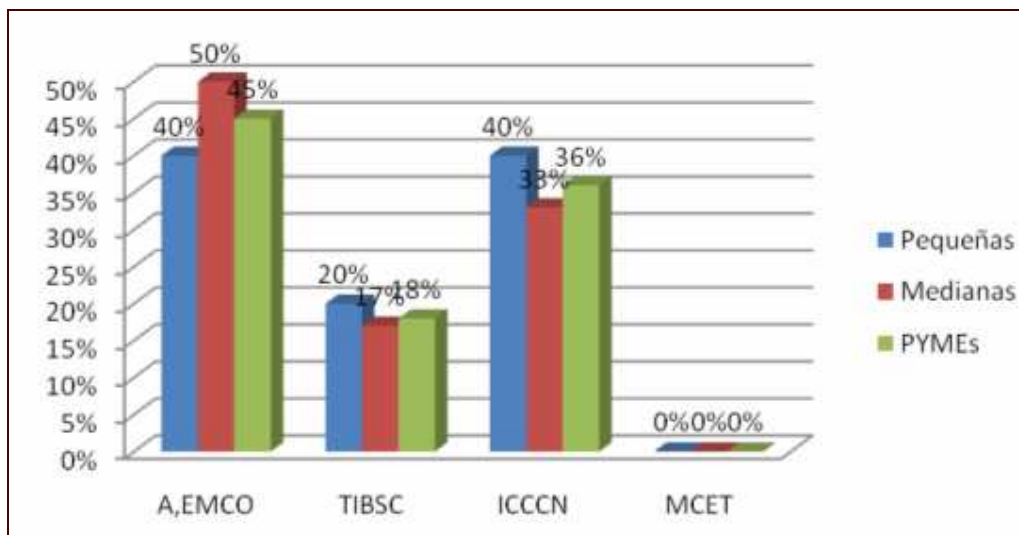
- A,EMCO Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional \_\_\_\_
- TIBSC Transformar ideas en bienes o servicios comerciales \_\_\_\_\_
- ICCCN Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades \_\_\_\_\_
- MCET Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ (5) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 51: Pregunta 2.13 Reto más grande de innovación en los próximos cinco años**

RETOS PROX. 5 AÑOS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
AEMCO	2	40%	3	50%	5	45%
TIBSC	1	20%	1	17%	2	18%
ICCCN	2	40%	2	33%	4	36%
MCET	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 34: Reto más grande de innovación en los próximos cinco años**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En lo que a las pequeñas empresas respecta sus retos serán: el 45% análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, 22% identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades, 22% transformar ideas en bienes o servicios comerciales, y el 11% mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

De manera global las empresas visualizan como el reto más grande de innovación para los próximos cinco años el “Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional”; en segundo lugar está “Identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades”. Las dos prioridades de innovación a las que se enfrentan tienen relación, si logran modernizar la cultura organizacional contando con personal capacitado y motivado, con TICs adecuadas al tamaño y necesidades de la empresa, puede lograrse conocer los consumidores

y sus necesidades, para satisfacer esas demandas y generar un crecimiento de mercado.

El reto para el 50% de las empresas medianas en los próximos 5 años será identificar el cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades, el otro 50% piensa que su reto será la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

**Pregunta 2.14** ¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?

- MPB Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente\_\_\_\_\_
- MPF/ODI Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales\_\_\_\_\_
- ARE A partir de la reconversión de energía\_\_\_\_\_
- ANICFR Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje\_\_\_\_\_
- RE&TRS A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos\_\_\_\_\_
- RTRM La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la

calidad del producto\_\_\_\_\_

• Otra\_\_\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_

• NHPPL No hay prácticas de producción más limpia\_\_\_\_\_

(Selección múltiple)

**Cuadro No. 52: Pregunta 2.14 Prácticas de producción más limpia**

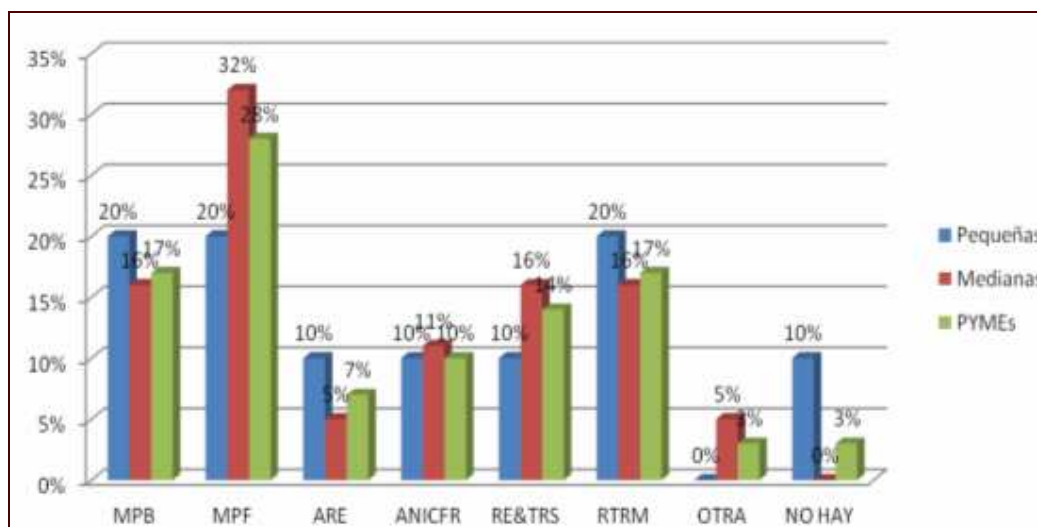
PEQUEÑAS			
Descripción	Abreviación	Frecuencia	%
Adquisición de materia prima biodegradable	MPB	2	20%
Mejorando los procesos de fabricación y/ o optimizando los desechos industriales	MPF	2	20%
A partir de la reconversión de energía	ARE	1	10%
Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje	ANICFR	1	10%
A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos	RE&TRS	1	10%
La reducción de todos los recursos de manufactura	RTRM	2	20%
Otra	OTRA	0	0%
No hay prácticas de producción más limpia	NO HAY	1	10%
<b>Total</b>		10	100%

MEDIANAS			
Descripción	Abreviación	Frecuencia	%
Adquisición de materia prima biodegradable	MPB	3	16%
Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales	MPF	6	32%
A partir de la reconversión de energía	ARE	1	5%
Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje	ANICFR	2	11%
A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos	RE&TRS	3	16%
La reducción de todos los recursos de manufactura	RTRM	3	16%
Otra	OTRA	1	5%
No hay prácticas de producción más limpia	NO HAY	0	0%
<b>Total</b>		19	100%

PYMES				
Descripción	Abreviación	Frecuencia	%	% de Casos
Adquisición de materia prima biodegradable	MPB	5	17%	45,45%
Mejorando los procesos de fabricación y// o optimizando los desechos industriales	MPF	8	28%	72,73%
A partir de la reconversión de energía	ARE	2	7%	18,18%
Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje	ANICFR	3	10%	27,27%
A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos	RE&TRS	4	14%	36,36%
La reducción de todos los recursos de manufactura	RTRM	5	17%	45,45%
Otra	OTRA	1	3%	9,09%
No hay prácticas de producción más limpia	NO HAY	1	3%	9,09%
<b>Total</b>		29	100%	

**Fuente: Resultados encuesta**

**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

**Gráfico No. 35: Prácticas de producción más limpia**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El 56% de las empresas pequeñas se inclina por adquisición de materia prima biodegradable o con efectos poco nocivos al medio ambiente, 22% se encuentra mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, 11% a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, 11% a la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto, 22% otra, y el 11% no tiene prácticas de producción más limpia; ninguna de las empresas aplica la reconversión de la energía. En lo referente a las empresas medianas el 100% orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, el 50% aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje.

### 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

“El primer requerimiento tecnológico de las PYMEs es disponer de un procesamiento de datos funcional y eficiente. La información ha de poder transmitirse y procesarse al instante. Por eso es necesaria una automatización y una integración de los principales procesos internos y externos de la empresa. Se han de incorporar cada vez más los proveedores y clientes a la propia planificación y, de esta manera, vincularlos estrechamente a la propia empresa”.

60

Sin lugar a dudas, las PYMEs se encuentran actualmente ante una oportunidad histórica en lo que respecta al aumento de su competitividad mediante el uso inteligente de las nuevas tecnologías. Conviene que la empresa asegure esta oportunidad para que no resulte un costo sino una inversión. Si esta oportunidad fructifica, seguramente que esta década será la época de las PYMEs, pudiendo convertirse la crisis financiera mundial una oportunidad para su desarrollo.

“La velocidad se convierte en un factor clave de éxito. Hoy en día el rápido gana al lento; no importan las dimensiones que este último tenga, ya que actualmente la tecnología iguala las capacidades de los pequeños y de los grandes. Además, en el

---

<sup>60</sup> RUIZ J. (2008). [ [www.mastermagazine.info/articulo/10516.php](http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php) ] Las pymes y la Tecnología.

caso de las pymes, éstas tienen sus propias ventajas, como su flexibilidad, adaptabilidad y rapidez en el momento de tomar las decisiones”<sup>61</sup>.

Para conocer sobre la situación consultada en las PYMEs, respecto a los sistemas de información, se han planteado las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

**Pregunta 7.1** ¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información? (Respuesta múltiple)

- HIB Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) \_\_\_\_\_
- AGC Aplicaciones para la gestión contable \_\_\_\_\_
- AGN Aplicaciones para la gestión de la nómina \_\_\_\_\_
- AGP Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) \_\_\_\_\_
- AGI Aplicaciones para la gestión de inventarios \_\_\_\_\_
- SGC Software para la gestión de clientes (CRM) \_\_\_\_\_
- SGD Software para la gestión documental (DMS) \_\_\_\_\_

---

<sup>61</sup> Ibidem, p.97

- SIGE Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) \_\_\_\_\_
- SAP Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

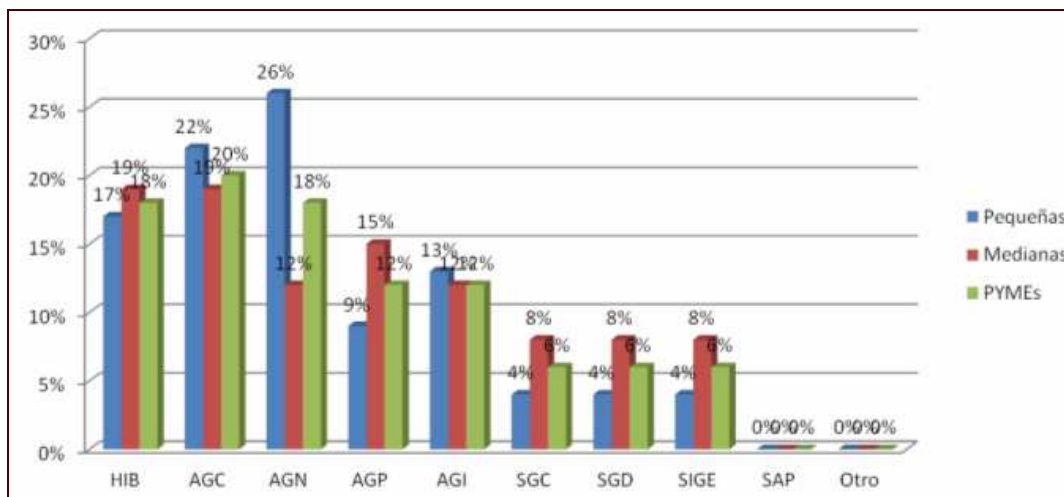
**Cuadro No. 53: Pregunta 7.1 Tipos de software empleados**

Descripción	Pequeñas		Medianas		PYMEs		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	% de Casos
Herramientas básicas	4	17%	5	19%	9	18%	81,82%
Gestión contable	5	22%	5	19%	10	20%	90,91%
Gestión de la nómina	6	26%	3	12%	9	18%	81,82%
Gestión de la producción	2	9%	4	15%	6	12%	54,55%
Gestión de inventarios	3	13%	3	12%	6	12%	54,55%
Gestión de clientes	1	4%	2	8%	3	6%	27,27%
Gestión documental	1	4%	2	8%	3	6%	27,27%
Gestión empresarial	1	4%	2	8%	3	6%	27,27%
SAP	0	0%	0	0%	0	0%	0,00%
Otro	0	0%	0	0%	0	0%	0,00%
<b>Total</b>	23	100%	26	100%	49	100%	

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar



**Gráfico No. 36: Tipos de software empleados**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

La pregunta 7.1 va dirigida hacia el tipo de software que actualmente utilizan las PYMEs para realizar sus operaciones, aunque estemos en la era de la informática, las comunicaciones y la información, las empresas analizadas no le dan la importancia debida a tan importante herramienta de gestión y control como es el software, para las PYMEs, los porcentajes más altos fueron: 18% utilizan herramientas básicas, 20% aplicaciones para la gestión contable, 18% utilizan herramientas para la gestión de nómina, 12% para la gestión de producción, 12% para la gestión de inventarios, para los gestión de clientes, documental y empresarial utilizan el 8% de aplicaciones de software en sus tareas diarias, porcentajes bajos sin ninguna duda, pero que son proporcionales al porcentaje de innovación e inversión de las que han realizado.

No hay duda de que todas las PYMEs utilizan algún software para sus operaciones, lo que debería analizarse es la calidad de los aplicativos, desde el punto de vista de seguridad de información, manejo de la información para toma de decisiones, compatibilidad entre paquetes informáticos para lograr la integración al interno y externo de la compañía.

**Pregunta 7.2** ¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?

(Respuesta única)

- SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones. Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. \_\_\_\_\_

- SIE Sistemas de Información Estratégicos. Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. \_\_\_\_\_

- ST Sistemas Transaccionales. Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. \_\_\_\_\_

- SIG Sistemas de Información Geográfica. Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) \_\_

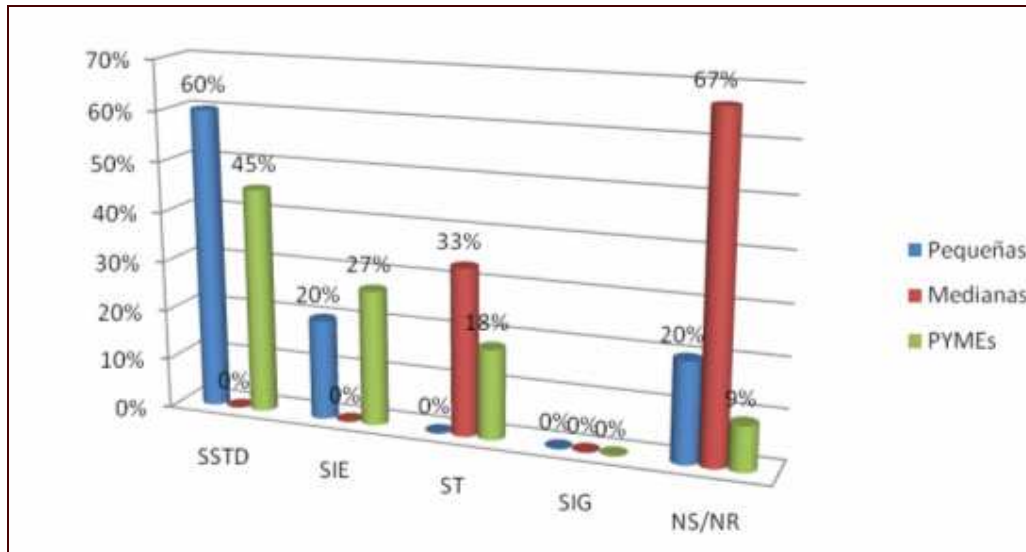
- NS/NR No sabe, no responde

**Cuadro No. 54: Pregunta 7.2 Nivel de desarrollo en sistemas de información**

USO DEL SOFTWARE	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. De Cías.	pequeña	No. De Cías.	mediana	No. De Cías	PYMEs
SSTD	3	60%	0	0%	3	45%
SIE	1	20%	0	0%	1	27%
ST	0	0%	2	33%	2	18%
SIG	0	0%	0	0%	0	0%
NS/NR	1	20%	4	0%	5	9%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 37: Nivel de desarrollo en sistemas de información**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El nivel de desarrollo en sistemas de información para las PYMEs como soporte a la para la toma de decisiones es del 45%, para los sistemas de información estratégica es 27%, en sistemas transaccionales 18%, y 9% no sabe o no responde. Los sistemas de información geográfica no han sido tomados en cuenta por los empresarios encuestados.

El empresario o el gerente dedica una parte importante de su tiempo a obtener información de su propia empresa y de su entorno así como a la interpretación de ésta, el análisis debe ser permanente para que le permita tomar las decisiones adecuadas y oportunas; para esto los sistemas de información son sus aliados estratégicos y la certeza de las decisiones tomadas, en buena medida depende de que tan fiable y actualizada esté la información.

**Pregunta 7.3** Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet. (Respuesta única)

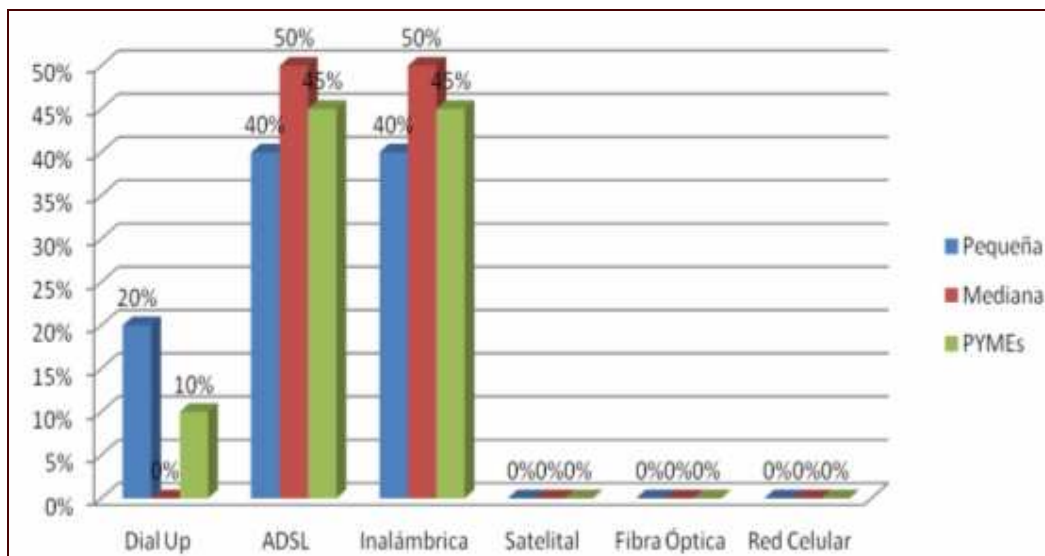
- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) \_\_\_\_\_
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) \_\_\_\_\_
- Inalámbrica (Wi Fi) \_\_\_\_\_
- Satelital \_\_\_\_\_
- Fibra Óptica \_\_\_\_\_
- Por red Celular (Standard, EDGE de 3G, GSM) \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 55: Pregunta 7.3 Medio de acceso al Internet**

ACCESO A INTERNET	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías.	Porcentaje	No. De Cías	Porcentaje
Dial Up	1	20%	0	0%	1	10%
ADSL	2	40%	3	50%	5	45%
Inalámbrica	2	40%	3	50%	5	45%
Satelital	0	0%	0	0%	0	0%
Fibra Óptica	0	0%	0	0%	0	0%
Red Celular	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 38: Medio de acceso al Internet**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

La mitad de las medianas empresas optan por un acceso a Internet vía ADSL, la otra mitad por una vía inalámbrica. En lo que a las pequeñas empresas respecta, el gráfico muestra que el 45% se conecta con ADSL, 22% con inalámbrica, y con 11% cada una están la satelital, fibra óptica y red celular. Ninguna de las empresas estudiadas se conectaron dial up, es decir ya no lo hacen telefónicamente, que a más de ser costoso y lento, incluye el costo de consumo telefónico adicional.

En el Distrito Metropolitano de Quito hay un claro interés por parte de las PYMEs para mejorar su acceso al Internet en un corto plazo, demostrando la importancia que le dan las empresas a contar con esta herramienta tecnológica para conectarse dentro de la región y con el mundo, a través del acceso a Internet.

## 5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

La gestión organizacional para la calidad de empleo no puede considerarse como un simple anexo marginal de los otros ámbitos de gestión, sino como una función primordial en el núcleo del proceso estratégico de la empresa, por lo que es oportuno profundizar en el tema, para conocer mejor las particularidades y poder actuar más eficazmente en las PYMEs, mejorando su competitividad.

A continuación se detallan diferentes prácticas de la gestión organizacional, que constituyen el pilar para mantener la calidad de empleo en las PYMEs.

### 5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO.

La capacitación debe ser considerada el corazón de la actividad productiva. Al respecto, Peter Drucker ha planteado que “la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes”<sup>62</sup>. Por tanto, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización.

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos profesionales del Talento Humano consideran a la capacitación como un medio para desarrollar la

---

<sup>62</sup> Drucker, P., Dirección y gestión de Recursos Humanos, 1996, pág. 195

fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares <sup>63</sup>. Otros lo interpretan más ampliamente y consideran a la capacitación como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general<sup>64</sup>. Otros autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo<sup>65</sup>.

En la actualidad las organizaciones están tomando conciencia sobre el papel del aprendizaje dentro de ellas. Por esta razón, los programas orientados al desarrollo de su gente son enfocados desde distintas perspectivas, así:

- Programas de entrenamiento: Se implementan cuando el objetivo del programa es desarrollar una destreza, o mejorar el rendimiento en la realización de una operación.
- Programas de capacitación: Se llevan a cabo cuando el objetivo es que, además de desarrollar las destrezas, el participante adquiera algunos conceptos teóricos que le permitan mayor comprensión sobre la actividad por desarrollar.
- Programas de desarrollo: Se adelantan cuando se pretende lograr el mejoramiento personal del empleado, facilitándole el desarrollo de sus potencialidades, para proyectarse dentro de la empresa.

---

<sup>63</sup> Dale Yoder, *Personal Management and Industrial Relations* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1956), Cap. 9

<sup>64</sup> William W. Waite, *Personnel Administration* (Nueva York, The Ronald Press, 1952), págs. 219-240

<sup>65</sup> Arthur M. Whitehill, Jr., *Personnel Relations* (Nueva York, McGraw-Hill, 1955), págs. 121-151



- Programas de formación: Se implementan cuando el objetivo es que los participantes adquieran una serie de conocimientos nuevos para complementar los anteriores, o para que puedan desempeñarse en otras funciones.
- Programas de educación formal: Muchas empresas hacen grandes inversiones de dinero, buscando profesionalizar su personal. Estos programas hacen referencia a pagar la totalidad o parte de la educación formal de los empleados, ya sea para primaria, bachillerato, pregrado o postgrado.

Es política común en muchas empresas en preferir la promoción interna al reclutamiento. El motivo principal que suele esgrimir para preferir la promoción interna al reclutamiento externo suele ser de tipo motivacional. En efecto la promoción interna es uno de los mejores medios de motivación del personal, ya que, no solo es un premio para los mejores, sino también una ocasión para recompensar la fidelidad<sup>66</sup>.

Es importante conciliar los objetivos de las personas con los de las organizaciones, y conseguir la unión verdadera entre todos los colaboradores que son parte de un gran equipo y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades individuales; en este capítulo se estudia en las preguntas 3.1 a la 3.7 y 2.6, el efecto que produce en las PYMEs la capacitación, formación, promoción interna y calidad de empleo.

**Pregunta 3.1** ¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa? (Respuesta única)

---

<sup>66</sup> Drucker, P., Dirección y gestión de Recursos Humanos, 1996, págs. 73-74

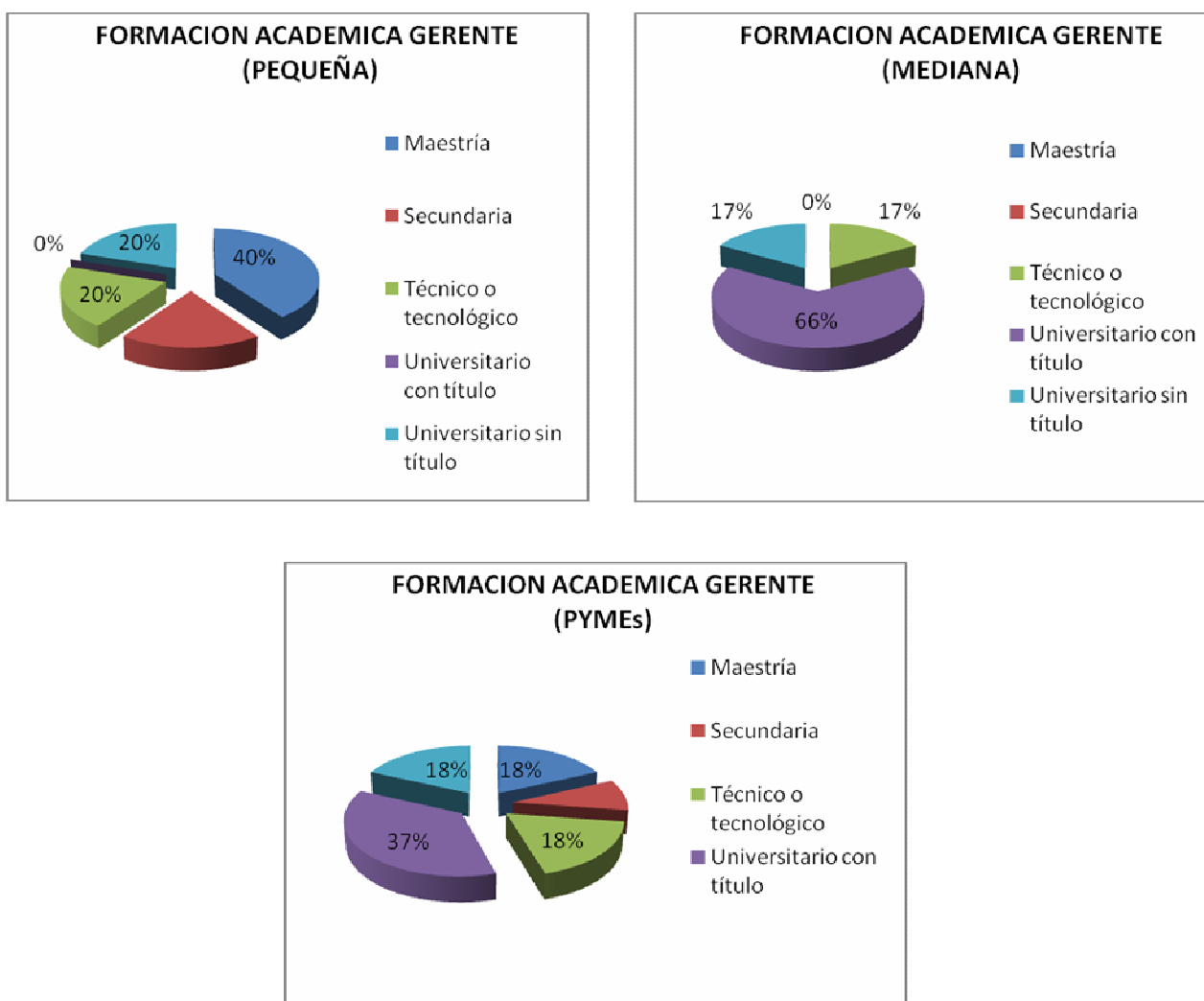
- Ninguno \_\_\_\_
- Primaria \_\_\_\_
- Secundaria \_\_\_\_
- Técnico o tecnológico \_\_\_\_
- Universitario sin título \_\_\_\_
- Universitario con título \_\_\_\_
- Especialización \_\_\_\_
- Maestría \_\_\_\_
- Doctorado \_\_\_\_

**Cuadro No. 56: Pregunta 3.1 Formación académica del Gerente**

GRADO DE FORMACION	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Maestría	2	40%	0	0%	2	18%
Secundaria	1	20%	0	0%	1	9%
Técnico o tecnológico	1	20%	1	17%	2	18%
Universitario con título	0	0%	4	67%	4	36%
Universitario sin título	1	20%	1	17%	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Fuente: Resultados encuesta**

**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

**Gráfico No. 39: Formación académica del Gerente**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Se observa que en la mediana empresa, el 66% de los gerentes tienen formación universitaria con título, 17% tienen maestría y son técnicos o tecnólogos; para las pequeñas empresas el 40% de los gerentes tienen maestría, los restantes grados de formación se reparten con el 20% cada uno así: secundaria, técnico y universitario con título.

De manera global el 36% de los gerentes de las PYMEs tienen título universitario, 18% maestrías, tecnologías y han terminado la universidad, mientras que el grado de formación del restante 9% es secundaria.

Para que las PYMEs tengan altos niveles de desarrollo se requiere la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y la empresa bajo una perspectiva integral y obtengan alta productividad en la organización.

No se puede seguir despilfarrando el talento humano, hay que saber motivar, conducir, y dar la posibilidad que aflore la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección. Hoy el verdadero liderazgo está relacionado con el trato a las personas no como "cosas" sino como talentos.

**Pregunta 3.2** Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:

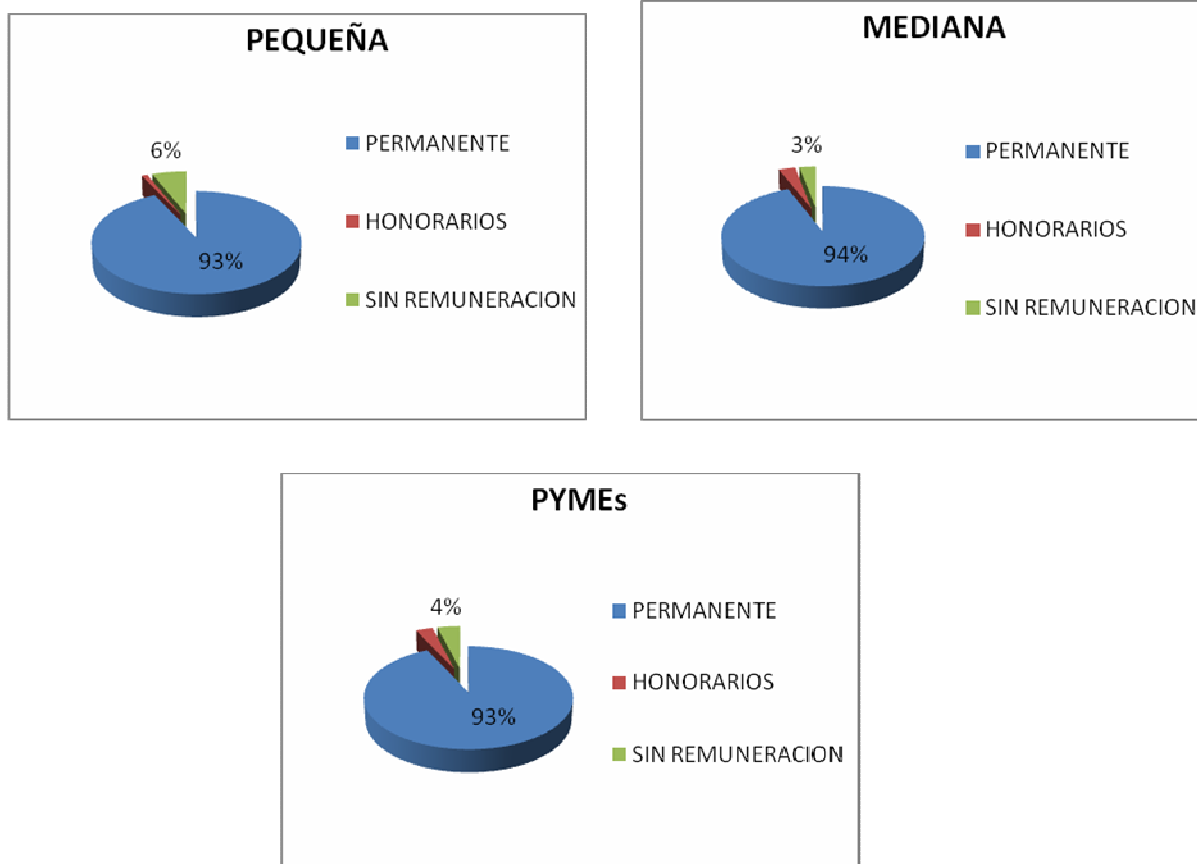
- a. Personal sin remuneración
- b. Personal permanente
- c. Personal temporal (pasantías)

**Cuadro No. 57: Pregunta 3.2 Personal ocupado**

PERSONAL	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
PERMANENTE	135	92%	288	94%	423	93%
HONORARIOS	2	1%	10	3%	12	3%
SIN REMUNERACION	9	6%	9	3%	18	4%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>453</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 40: Personal Ocupado**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En las pequeñas empresas tenemos que el 92% es personal permanente, 1% es personal con honorarios, y 6% es personal temporal de pasantías; en lo referente a las medianas empresas, el 94% del personal es permanente, mientras que el restante 6% se divide de manera equitativa entre trabajadores bajo honorarios, y sin remuneración.

Como se observa en las PYMEs, el 3% es personal por honorarios, 4% sin remuneración y la mayoría del personal empleado es permanente (93%), especialmente personal operativo y parte del administrativo, esto afirma el aporte en la calidad de empleo que hacen estas empresas.

En promedio en la mediana empresa 48 personas son permanentes, 2 trabajan por honorarios y 2 sin remuneración; en cuanto a la pequeña empresa 27 es personal permanente, 1 trabaja por honorarios y 18 sin remuneración. En el contexto global de las PYMEs la media del personal permanente son 39 personas, personal por honorarios 1 y sin remuneración 2.

Los empresarios tienen que procurar atraer, retener, desarrollar y asignar, para todas sus actividades, y especialmente para las actividades claves, al elemento humano más idóneo, adaptable y creativo respecto a los competidores, para que puedan especializarlos en las tareas que desempeñan y se conviertan en una ventaja competitiva para la empresa.

**Pregunta 3.3** ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

• SI \_\_\_\_

• NO \_\_\_\_

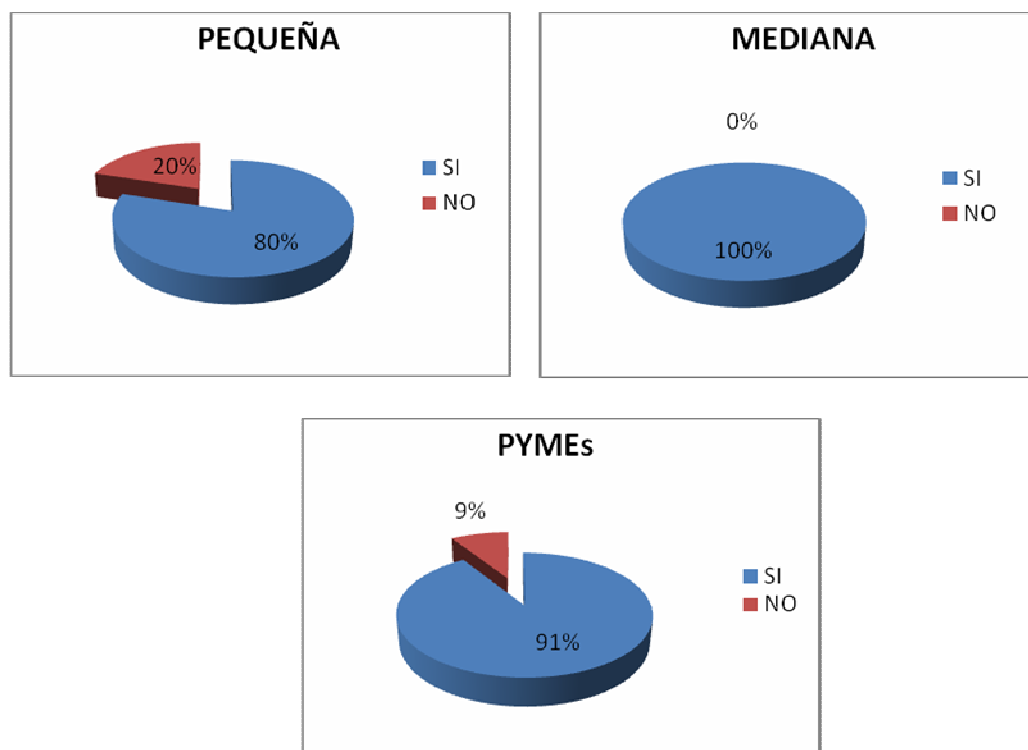
**Cuadro No. 58: Pregunta 3.3 Personal Bilingüe**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	4	80%	6	100%	10	91%
NO	1	20%	0	0%	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 41: Personal Bilingüe**



**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Las pequeñas empresas tienen 80% de personal bilingüe, y el 20% no es bilingüe;

en cambio las medianas cuentan con el 100% de personal bilingüe. Respecto a las

PYMEs en un contexto global el 91% del personal es bilingüe mientras que el restante 9% no lo es.

Actualmente se vive en un mundo globalizado, donde resulta indispensable manejar más de un idioma, aparte de la lengua materna. Esto debe darse por varios motivos, entre los que se destacan, el poder expandir a nivel mundial el mercado, así como perfeccionar los procesos de comunicación con las firmas aliadas en el exterior.

Para los gerentes de las PYMEs es de suma importancia el conocimiento de más de un idioma, el dominar varias lenguas dará la oportunidad de desenvolverse sin ningún problema en el ámbito comercial a nivel mundial.

**Pregunta 3.4** ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año? (Respuesta única)

• SI \_\_\_\_

• NO \_\_\_\_

Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

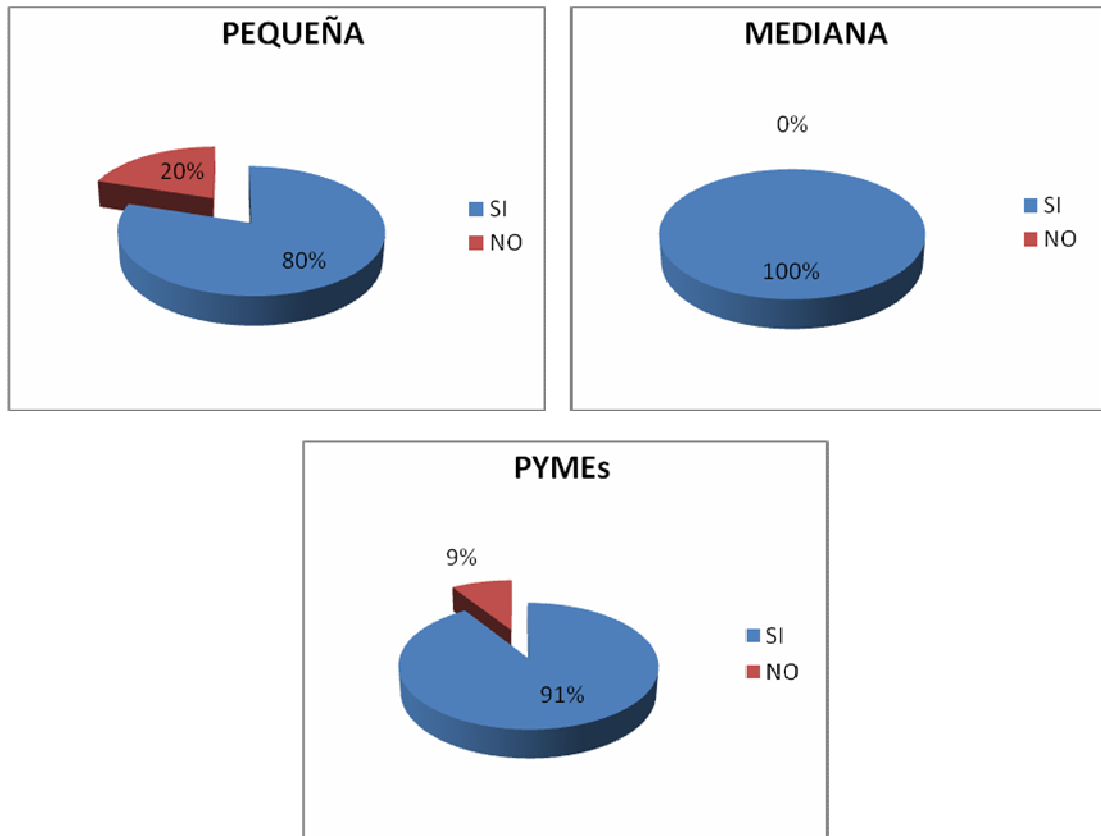


**Cuadro No. 59: Pregunta 3.4 Actividades de capacitación**

OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	4	80%	6	100%	10	91%
NO	1	20%	0	0%	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 42: Actividades de capacitación**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El 80% de las medianas empresas realizó actividades de capacitación, en tanto que la mediana empresa el 100% capacitó a sus empleados.

En las PYMEs el 91% de las empresas realizaron actividades de capacitación.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá. Es de suma importancia mantener al personal capacitado y que se sienta a gusto con lo que está realizando.

Para la organización tener personal capacitado tiene varias ventajas, como las que se detallan a continuación<sup>67</sup>:

- Facilitan el mejoramiento constante de las habilidades, y desarrollan una actitud que permite a las personas adaptarse y generar el cambio.
- Contribuyen a cambiar el comportamiento del empleado mediante el suministro de información.
- Garantizan altos niveles de rentabilidad, a la organización.
- Elevan la moral de los empleados, y su sentido de pertenencia.
- Agilizan los procesos de toma de decisiones, y la solución de problemas.

**Pregunta 3.5** ¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal?\_\_ %

---

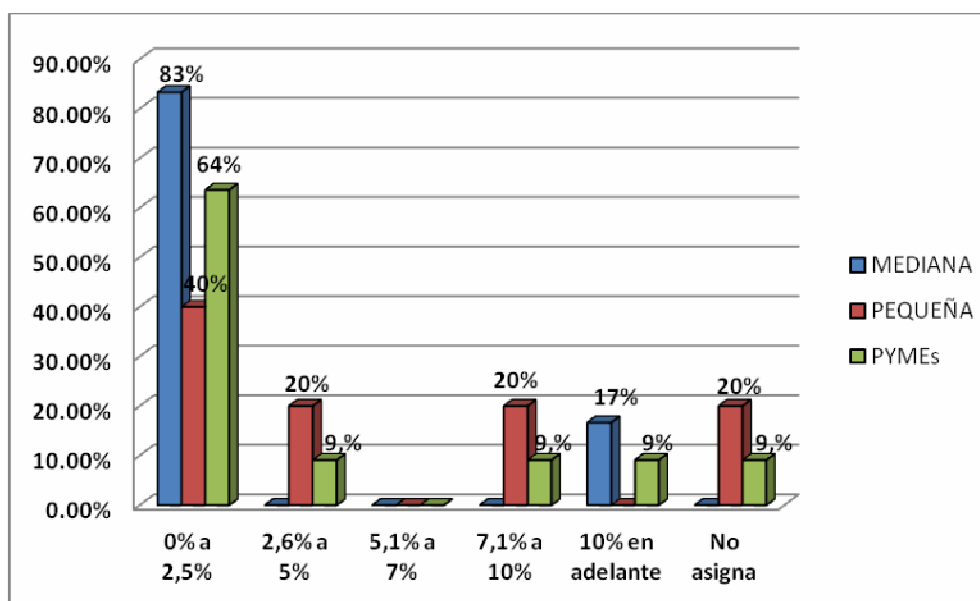
<sup>67</sup> Drucker, P., Dirección y gestión de Recursos Humanos, 1996, págs. 73-74

**Cuadro No. 60: Pregunta 3.5 Presupuesto para formación del personal**

RANGO PRESUPUESTO	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
0% a 2,5%	2	40,00%	5	83,33%	7	63,64%
2,6% a 5%	1	20,00%	0	0,00%	1	9,09%
5,1% a 7%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
7,1% a 10%	1	20,00%	0	0,00%	1	9,09%
10% en adelante	0	0,00%	1	16,67%	1	9,09%
No asigna	1	20,00%	0	0,00%	1	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00 %</b>	<b>6</b>	<b>100,00 %</b>	<b>11</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 43: Presupuesto para formación del personal**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Como se observo en el análisis de la pregunta 3.4, la empresa mediana desarrolló al 100% actividad de capacitación, de las 6 empresas, 5 invirtieron entre 0% y 2,5%, y sólo una destino más del 10% del presupuesto para la formación los empleados.

En la pequeña empresa 80% invirtió en capacitación, de éstas 2 invirtió entre 0% y 2,5%, las tres empresas restantes distribuyó equitativamente entre el 2,6% a 5%, 7,1% a 10% y no asignó presupuesto.

En conjunto el 63,64% (7 empresas) de las PYMEs asigna presupuesto para formación entre el 0% y 2,5%, mientras que solo una (9,09%) no establece ningún rubro para actividades de formación.

Las nuevas tenencias en el mundo de la economía y del trabajo, y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado que estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos<sup>68</sup>.

El progreso técnico y económico se acelera sin cesar. La empresa deseosa de asegurar su futuro tratará de beneficiarse de este hecho y no perderá nunca de vista los últimos avances de la ciencia en el campo de la técnica aplicada y la gestión de las firmas comerciales.

Ahora bien, son precisamente los colaboradores los que deben familiarizarse con los conocimientos nuevos y aplicarlos a su trabajo. Por dicho motivo, toda

---

<sup>68</sup> <http://gerencia.over-blog.com/article-las-nuevas-empresas-45946979-comments.html>

empresa debe considerar como un imperativo vital en sus presupuestos anuales la promoción y la formación continuada de su personal.

**Pregunta 3.6** ¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?

(Respuesta única)

• SI \_\_\_\_

• NO \_\_\_\_

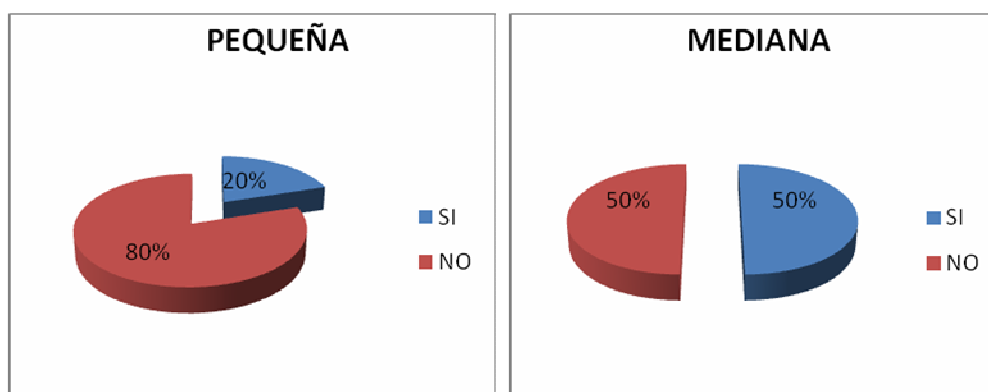
**Cuadro No. 61: Pregunta 3.6 Plan de formación para empleados**

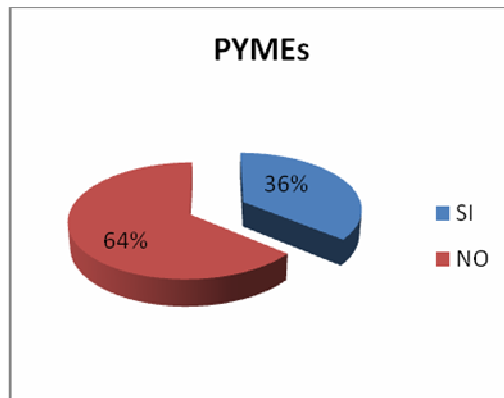
PLAN DE FORMACION	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	1	20%	3	50%	4	36%
NO	4	80%	3	50%	7	64%
TOTAL	5	100 %	6	100 %	11	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 44: Plan de formación para empleados**





**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En las pequeñas empresas puede verse que el 80% no tiene ningún plan de formación para sus empleados, en cambio la mitad de las medianas empresas cuenta con un plan de formación para sus empleados, y la otra mitad no.

En el contexto general de las PYMEs el 36% de empresas cuenta con un plan de formación, mientras que el restante 64% no cuenta con este.

El plan de formación define las líneas de gestión de profesionales en el marco de la gestión por competencias, para el desarrollo estratégico y el avance de los profesionales en la empresa.

Una vez que la empresa determina las necesidades que tiene para alcanzar las metas y objetivos propuestos, es necesario implementar el plan de formación, para con este encaminar a todos los colaboradores hacia las estrategias que la empresa se ha planteado.

**Pregunta 3.7** Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. \_\_\_\_

Para interpretar de mejor manera los puntajes asignados a esta pregunta, se establece la siguiente escala de valores:

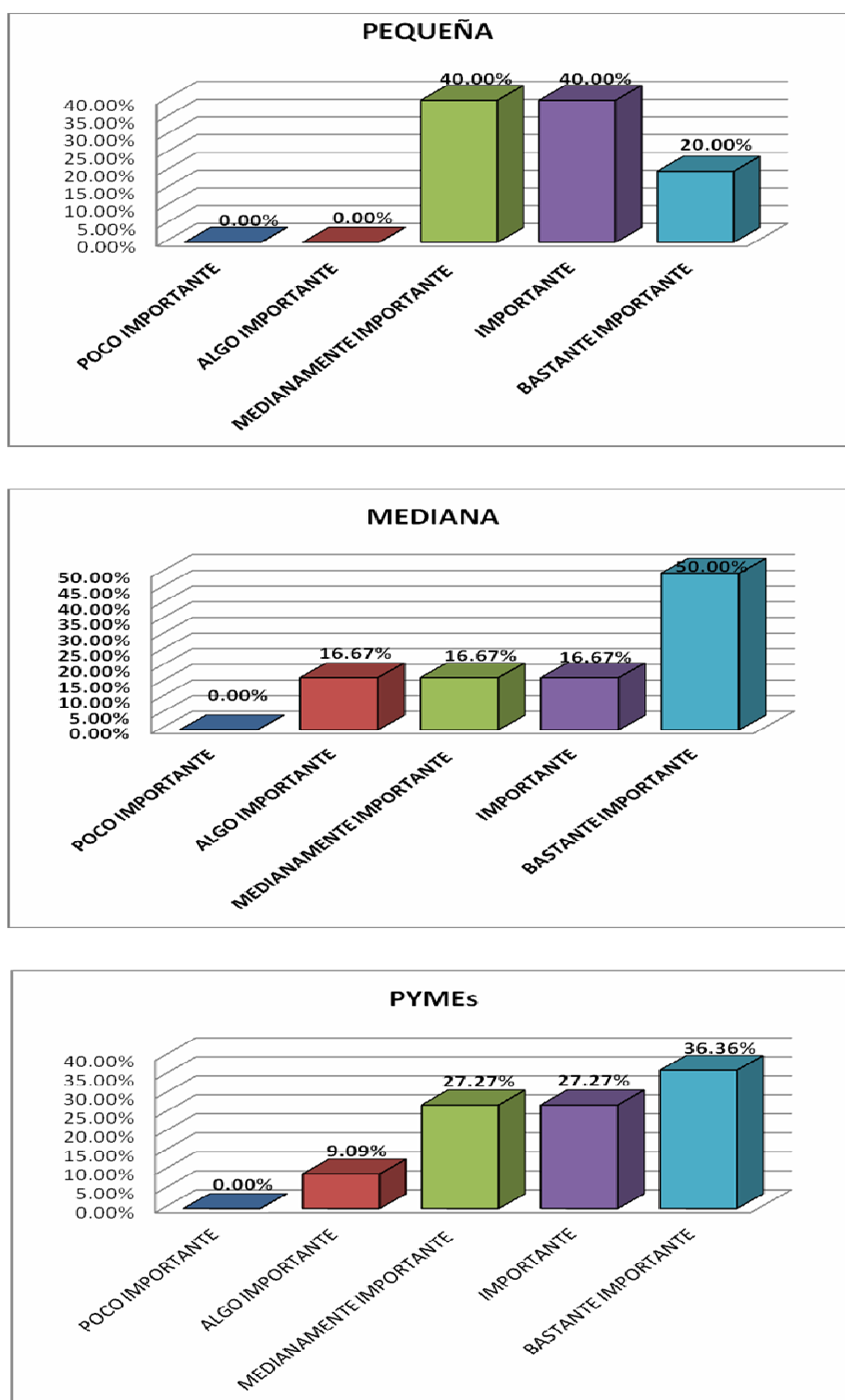
1. Poco importante
2. Algo importante
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Bastante importante

**Cuadro No. 62: Pregunta 3.7 Importancia de la promoción interna**

IMPORTANCIA	CALIFICACION	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POCO IMPORTANTE	1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ALGO IMPORTANTE	2	0	0,00%	1	16,67%	1	9,09%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	3	2	40,00%	1	16,67%	3	27,27%
IMPORTANTE	4	2	40,00%	1	16,67%	3	27,27%
BASTANTE IMPORTANTE	5	1	20,00%	3	50,00%	4	36,36%
NO SABE, NO RESPONDE	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL EMPRESAS		5	100,00%	6	100,00%	11	100,00%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 45: Importancia de la promoción interna**

**Fuente:** Resultados encuesta  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar



En la pequeña empresa los empresarios le dan el mismo peso a la promoción interna, en el rango de 40% para medianamente importante e importante, solo el 20% de estas la considera bastante importante.

En la mediana empresa, de las 6 empresas en estudio 3 consideran que la promoción interna es bastante importante, representando el 50% del total; mientras que el restante 50% opinan que es algo importante, medianamente importante e importante, con 16,67% cada una.

El 36,36% (4 empresas) de los empresarios de las PYMEs consideran a la promoción interna bastante importante, el 54,54% lo considera medianamente importante e importante (27,27% C/U), y el restante 9,09% algo importante.

Estas cifras son muy gratificante debido a que la promoción interna más que nada como se menciona anteriormente es un factor motivacional para los empleados.

Mediante una promoción se puede satisfacer a tres o más trabajadores con la existencia de un único puesto vacante, pues permite combinar la promoción vertical con la movilidad horizontal en la organización.

Hay que tener en cuenta que el trabajador promocionado tiene un conocimiento mayor de la empresa (sus normas, políticas y costumbres), con lo cual, podrá servir mejor a los fines de la organización. Entre otras cosas, no precisa de un periodo transitorio de adaptación; por otra parte el incremento salarial para el promocionado es normalmente inferior que si se procede a un reclutamiento externo (junto al ahorro de costes que supone evitar una selección).

**Pregunta 2.6** En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la calidad de empleo

a. DT El desarrollo tecnológico \_\_\_\_

b. SI El desarrollo de los sistemas de información \_\_\_\_

c. GO La gestión organizacional \_\_\_\_

Para una mejor interpretación se usa la siguiente escala de valoración:

1. Mínimo efecto

2. Algún efecto

3. Mediano efecto

4. Gran efecto

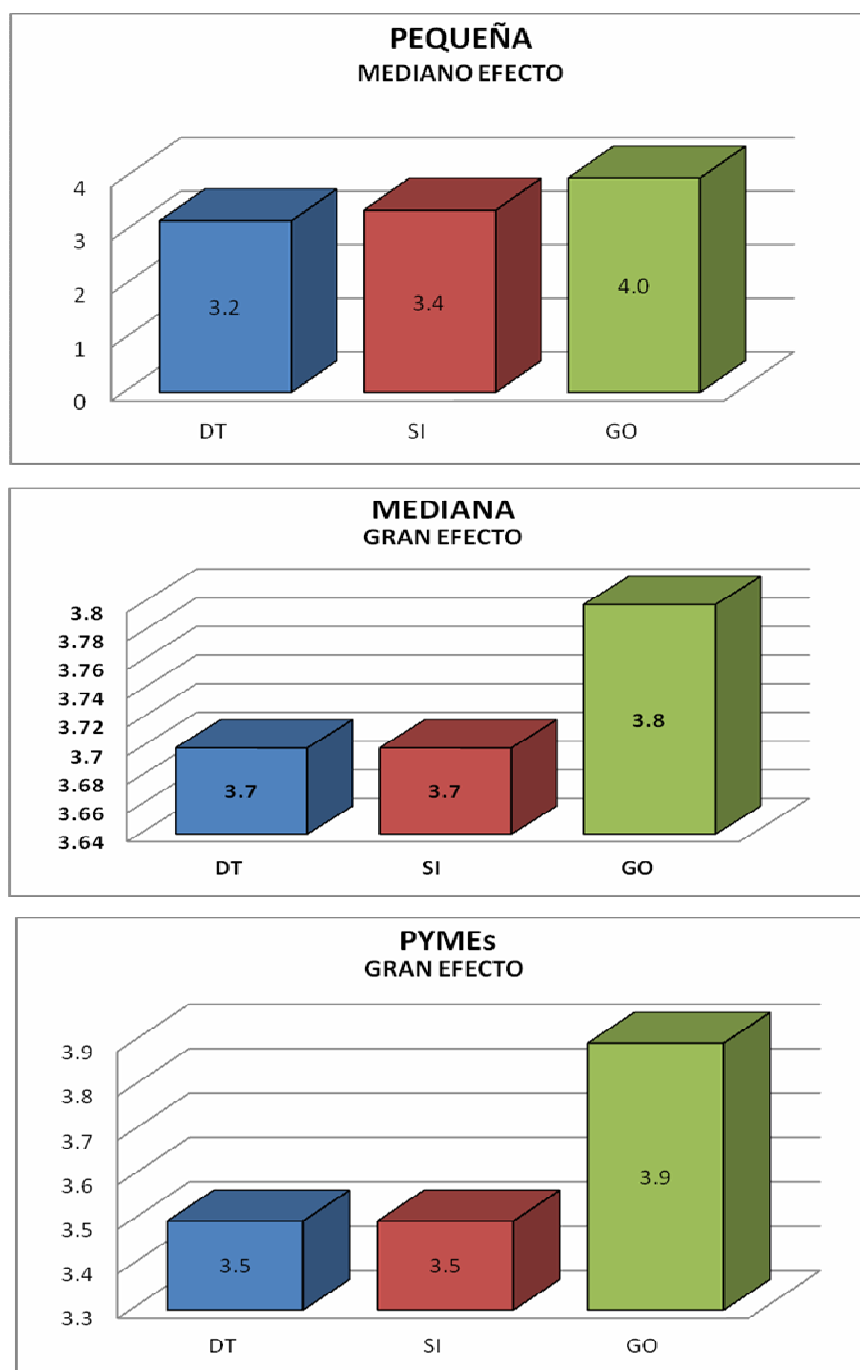
5. Máximo efecto

**Cuadro No. 63: Pregunta 2.6 Efectos en la generación de empleo**

EFECTO G. EMPLEO	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	CALIFICACION	PROMEDIO	CALIFICACION	PROMEDIO	CALIFICACION	PROMEDIO
DT	16	3,2	22	3,7	38	3,5
SI	17	3,4	22	3,7	39	3,5
GO	20	4,0	23	3,8	43	3,9

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 46: Efectos en la generación de empleo**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Para la pequeña empresa al igual que en la mediana empresa la gestión organizacional tiene gran efecto (4 puntos), el desarrollo de los sistemas de

información se considera sobre mediano efecto (3,4 puntos), al igual que el desarrollo tecnológico (3,2 puntos); para la mediana empresa la gestión organizacional tiene gran efecto (3,8 puntos), el desarrollo tecnológico y los sistemas de información se acercan a gran efecto (3,7 puntos cada uno);

Tanto para la pequeña empresa como para la mediana se evidencia que están conscientes que la gestión organizacional induce a la calidad de empleo.

Como se evidencia las tres opciones tiene efecto sobre las PYMEs respecto a la calidad de empleo, la utilización de sistemas de información ayuda a alcanzar el éxito empresarial en el entorno global y dinámico de la actualidad, debido a que constituyen un campo esencial para entender cualquier área de la funcional de la empresa. La gestión organizacional eficaz busca actuar con sentido de oportunidad y de prioridad, incentivar la creatividad y la participación de los trabajadores. El desarrollo tecnológico en la actualidad en la actualidad se observa en la simplicidad a la hora de realizar todas las tareas diarias, en la economía, en la educación, entretenimiento, etc., por todo esto se concluye que el desarrollo tecnológico es demasiado grande e importante, sin embargo es decisión de cada empresa el uso que se le dé a la nueva tecnología.

## 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización se fundamenta en la vivencia de la visión, misión, valores y políticas que han sido establecidas con la participación de todos los integrantes, el manejo de un lenguaje común, transparente y directo que establezca el rumbo y las motivaciones de la empresa y empleado.

El área de recursos humanos es afectada por varias actividades que de manera objetiva buscan la equidad social para sus empleados. Algunas veces esta equidad entorpece las actividades de la empresa, y crea la falta de productividad, la cual exige la responsabilidad social y ética de la empresa en la contratación de personal.

La función del departamento de recursos humanos es ofrecer individuos capaces de desarrollar habilidades dentro de la empresa. Ésta es la productividad medida en función de un crecimiento para la empresa, los empleados y el cliente.

Para que la organización sea productiva y viable, desde el punto de vista del talento humano, debe no sólo captar y aplicar los recursos humanos adecuadamente, sino también saber mantenerlos en la organización. El mantenimiento del talento humano exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen: los planes de incentivos y recompensas.

Miles afirma que “el sistema de recompensas incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos. Abarca salarios, pensiones de jubilación, vacaciones y promociones a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios). También algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales para posiciones más desafiantes o para posiciones que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios especiales. Finalmente, el número de beneficios incluye la estructura de tareas y procesos, a medida que la organización

puede y logra amenizar o ajustar aspectos del cargo en sí para aumentar su atracción intrínseca”<sup>69</sup>.

Para Barnard, el sistema de incentivos y recompensas (salarios, beneficios, promociones, vacaciones, etc.) constituyen los factores básicos que hacen al individuo trabajar en beneficio de la organización<sup>70</sup>.

La idea que subyace en todo sistema de incentivos es idéntica: retribuir a los individuos por su aportación a la organización.

El diseño de un sistema de incentivos viene condicionado por dos factores: de un lado, la complejidad de la tarea y las características del puesto de trabajo, y de otro, el enfoque de calidad elegido por los directivos en cuanto a qué comportamientos se quieren fomentar (fidelidad a la empresa, aprendizaje, desarrollo personal, cooperación en el ámbito interno, etc.)<sup>71</sup>.

Un buen sistema de incentivos y recompensas permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

---

<sup>69</sup> Raymond E. Miles, *Theories of Management. Implications for Organizational Behavior and Development* (Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1975), pág. 129.

<sup>70</sup> Chester Barnard, *As Funcoesdo Executivo* (Sao Paulo, Atlas, 1971)

<sup>71</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-direccion-rrhh-ambito-gestion-calidad/sistemas-incentivos-recompensa>

La participación de los empleados comprende ideas populares como la administración participativa, democracia en el trabajo, facultamiento y propiedad de los empleados, es decir comprende un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización<sup>72</sup>. El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo<sup>73</sup>.

La participación de los empleados forma parte del concepto general de compromiso laboral. A continuación se revisan varias formas de participación de los empleados:

**Administración Participativa.** La característica que distingue a todos los programas de administración participativa es la toma conjunta de decisiones. Es decir los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos<sup>74</sup>. Se debe tomar en cuenta que con este método los gerentes consiguen las aportaciones de los que saben más y el resultado es que toman mejores decisiones.

**Participación Representativa.** Consiste en que, en lugar de que los trabajadores participen directamente en la toma de decisiones, son representados por un grupo

---

<sup>72</sup> A.D. Stalkovic, Differential Effects of Incentive Motivation on Work Performance (Academy of Management journal, 2001) pág. 3

<sup>73</sup> R.C. Ford y M.D. Fotler, Empowerment: A Matter of Degree (The Academy of Management Executive, 1995) pág. 21

<sup>74</sup> Stephen P. Robins, Comportamiento Organizacional (México, 2004) pág. 195

pequeño de empleados que son los que participan. Se dice que la participación representativa es “la forma más legislada de participación de los empleados en todo el mundo”<sup>75</sup>. La finalidad de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización de modo que los trabajadores estén en pie de igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas.

**Circulo de Calidad.** Es un grupo de 8 a 10 empleados y supervisores que comparten una responsabilidad. Se reúnen periódicamente, por lo regular cada semana en horario de trabajo y en las instalaciones de la compañía, para discutir los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.<sup>76</sup>

En la actualidad está ampliamente reconocido que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de éstos sobre su propio trabajo, son soluciones necesarias, aunque no suficientes, para intentar resolver los complejos problemas que se generan en el desarrollo del trabajo.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas, por lo que las empresas llegan a tener un tremendo y duradero impacto sobre las vidas y la calidad de vida de los individuos, debido a esto como líderes los empresarios deben promover e

---

<sup>75</sup> VER CITA 21

<sup>76</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/53.htm>



impulsar la realización de actividades culturales, deportivas y recreacionales como forma de desarrollar la salud física y mental de los trabajadores.

Cabe resaltar que estas actividades se basan en una comunicación bilateral, ya que ésta no sólo se dedica a enviar un mensaje hacia los trabajadores, sino también, permite recopilar información de éstos, tal como las necesidades, preferencias, cambios de opinión, intereses, etc.

La importancia de estos eventos radica en que permiten mantener una buena relación con los trabajadores, lo que genera un buen ambiente o clima laboral, y lo que a su vez genera trabajadores motivados y eficientes.

Lo tocante a la cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

**Pregunta 3.8** Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua.

Para una mejor interpretación de las calificaciones obtenidas de 1 a 5, se establece la siguiente escala de valores:

1. Poco desarrollado
2. Algo desarrollado

3. Medianamente desarrollado

4. Desarrollado

5. Sistema motivador

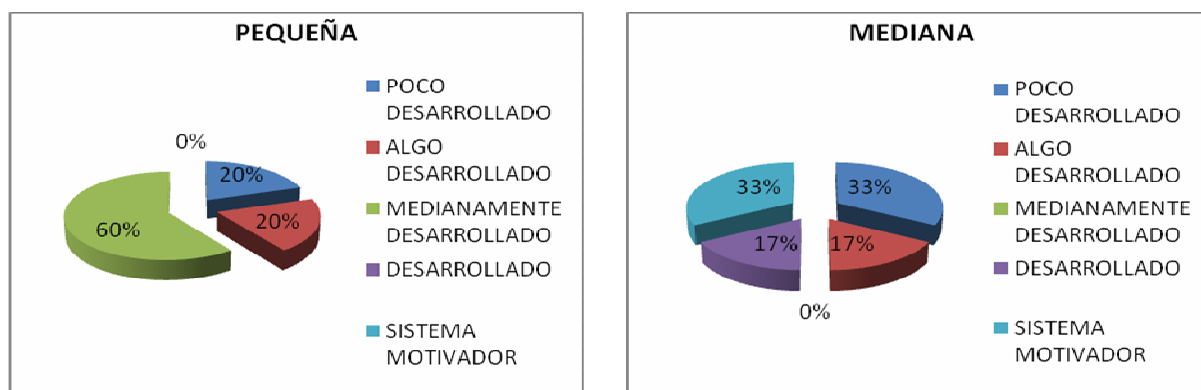
**Cuadro No. 64: Pregunta 3.8 Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas**

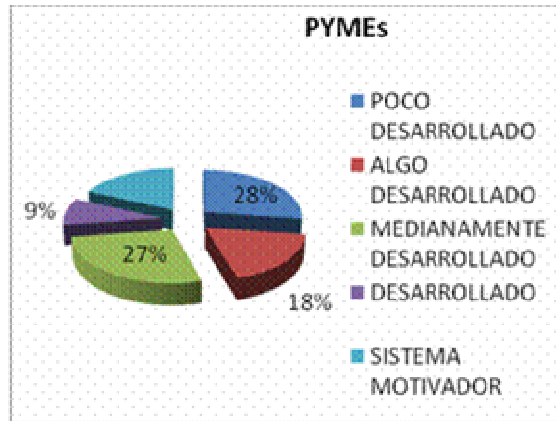
SIST. INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	CALIFICACION	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
		No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
POCO DESARROLLADO	1	1	20%	2	33%	3	27%
ALGO DESARROLLADO	2	1	20%	1	17%	2	18%
MEDIANAMENTE DESARROLLADO	3	3	60%	0	0%	3	27%
DESARROLLADO	4	0	0%	1	17%	1	9%
SISTEMA MOTIVADOR	5	0	0%	2	33%	2	18%
TOTAL EMPRESAS		5	100%	6	100%	11	100%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 47: Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas**





**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En la pequeña empresa se puede notar que 60% consideran al sistema medianamente desarrollado, mientras que el 40% restante se divide entre poco y algo desarrollado; se evidencia en la mediana empresa una opinión dividida en cuanto al sistema de recompensas con un 33% para un sistema motivador y con un igual valor a un sistema poco desarrollado, dejando el restante 34% dividido entre algo desarrollado y desarrollado.

De manera general en las PYMEs, se observa un sistema poco y medianamente desarrollado con 27% cada uno, mientras que el 36% se encuentra dividido entre un sistema algo desarrollado y sistema motivador, el restante 9% consideran tener un sistema desarrollado.

Los sistemas de incentivos son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito del sistema de calidad. Se trata de una política de Recursos Humanos potente cuando está ajustada con el entorno institucional, con el enfoque de calidad adoptado y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo.

En el mundo globalizado y altamente competitivo de la actualidad, los incentivos son un factor que determina el logro del aumento en los volúmenes de producción, de aquí la importancia para motivar a los empleados a través de este sistema.

**Pregunta 3.9** Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 (1=menor, 5=mayor), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:

a. **TDCPD** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado \_\_\_\_\_

b. **TDCA** Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo \_\_\_\_\_

c. **CCC** Constitución de círculos de calidad \_\_\_\_\_

d. **CDSC** Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos \_\_\_\_\_

e. **APE** Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal \_\_\_\_\_

f.AADPC Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo  
y correctivo \_\_\_\_\_

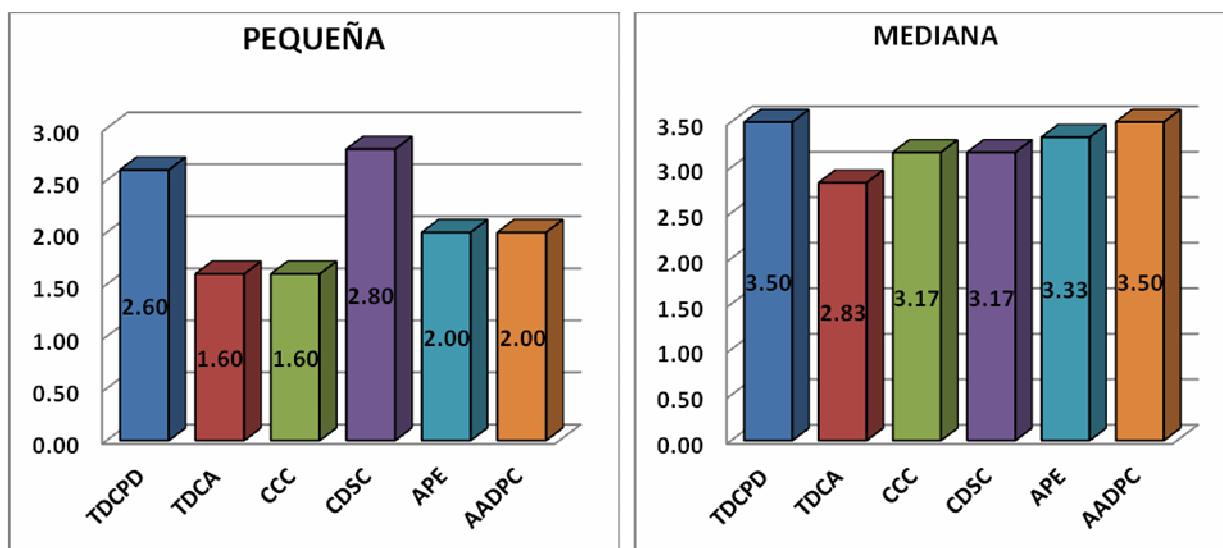
**Cuadro No. 65: Pregunta 3.9 Programas para mejorar el entorno laboral**

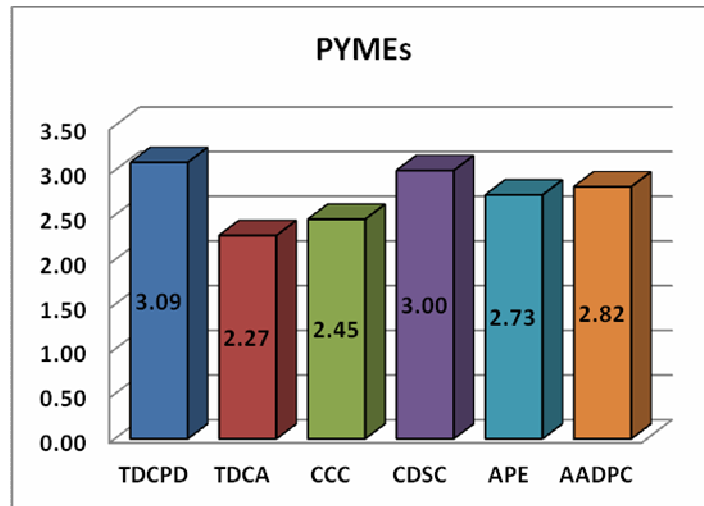
ASPECTOS A MEJORAR	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
TDCPD	13	2,60	21	3,50	34	3,09
TDCA	8	1,60	17	2,83	25	2,27
CCC	8	1,60	19	3,17	27	2,45
CDSC	14	2,80	19	3,17	33	3,00
APE	10	2,00	20	3,33	30	2,73
AADPC	10	2,00	21	3,50	31	2,82

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 48: Programas para mejorar el entorno laboral**





**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En el caso de las pequeñas empresas se ve que la mayor inquietud se encuentra en la creación y desarrollo de sistemas de comunicación (CDSC 2,80 puntos), con 2,60 la participación de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto, seguido de la asesoría permanente y las acciones administrativas disciplinarias y correctivas (2,00 puntos cada una), y con 1,60 puntos se considera a la toma de decisiones de carácter administrativo y la creación de círculos de calidad.

La mayor preocupación para la mediana empresa se encuentra en la toma de decisiones de acuerdo al contenido del puesto, junto con las acciones administrativas disciplinarias y correctivas (3,5 cada uno), seguida por asesoría permanente a los empleados (APE 3,33 puntos) , en cuarto lugar están: los círculos de calidad y la creación y desarrollo de sistemas de comunicación (3,17 puntos), y como menos prioritario se observa a la creación, desarrollo y

mantenimiento de sistemas de comunicación (CDSC 3 puntos) , en último lugar la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 2,83 puntos).

La participación del empleado en la empresa describe varias técnicas como la faculta al empleado, la autonomía del mismo, la gerencia participativa, entre otros. Todos ellos poseen un fundamento en común , que es el involucramiento del empleado con la organización , que se refiere al proceso participativo que utiliza la capacidad del empleado y se encuentra planteada para estimular un compromiso, cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la organización en general.

Podemos decir entonces que, involucrar a los individuos en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.<sup>77</sup>

**Pregunta 3.10** Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias \_\_\_\_\_

Para la interpretación de resultados se ha planteado la siguiente escala de valores:

1. Nunca

---

<sup>77</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/53.htm>

2. A veces

3. Ocasionalmente

4. En actividades muy especiales

5. Siempre

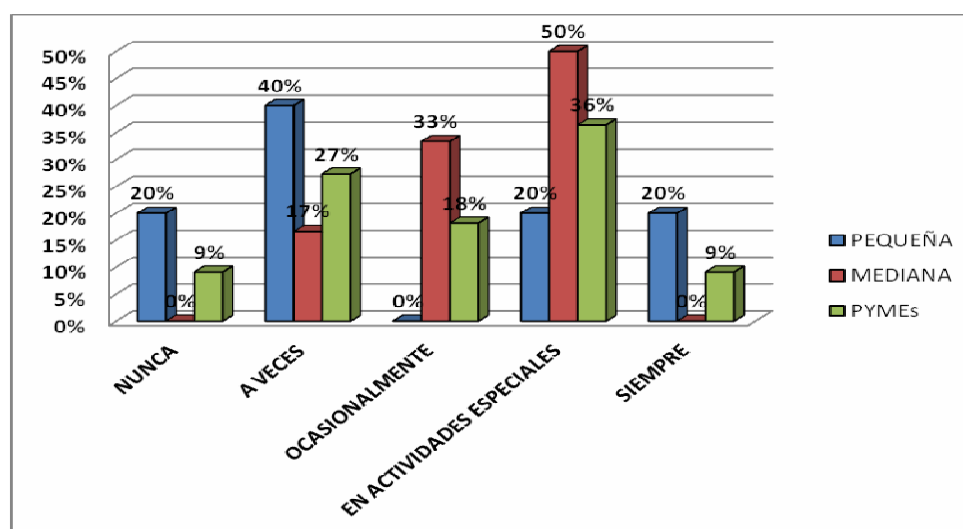
**Cuadro No. 66: Pregunta 3.10 Actividades sociales para trabajadores**

IMPORTANCIA	CALIFICACION	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	1	1	20%	0	0%	1	9%
A VECES	2	2	40%	1	17%	3	27%
OCASIONALMENTE	3	0	0%	2	33%	2	18%
EN ACTIVIDADES ESPECIALES	4	1	20%	3	50%	4	36%
SIEMPRE	5	1	20%	0	0%	1	9%
TOTAL EMPRESAS		5	100%	6	100%	11	100%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 49: Programas para mejorar el entorno laboral**



**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar



Tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen descuidadas las actividades sociales con los trabajadores y sus familias. En la mediana empresa el 50% desarrolla estas actividades en ocasiones especiales, 33% ocasionalmente y 17% a veces; en la pequeña empresa ocurre una situación similar, 40% realizan a veces y el 60% restante se divide equitativamente entre desarrollar actividades sociales en ocasiones especiales, siempre y nunca.

Como se observa de manera general en las PYMEs, las actividades sociales no son tomadas de mucha importancia por los empresarios, los datos revelan que de todas las empresas en estudio el 36% desarrolla actividades sociales solo por ocasiones especiales, 27% las realizan a veces, 18% ocasionalmente, 9% nunca, y solo 9% las realiza siempre, esto debido a que muchos de ellos consideran a estas actividades como un gasto, esta idea es errónea debido que al invertir en actividades que involucren a sus trabajadores y familias están creando una imagen positiva de la empresa, además como se mencionó anteriormente esto permite mantener una buena relación con los trabajadores, lo que genera un buen ambiente laboral y a su vez trabajadores motivados y eficientes, permitiendo realizar todas sus tareas oportunamente y de manera eficaz, alcanzando mayores índices de productividad y rentabilidad para la empresa.

### 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal constituye un elemento fundamental en cualquier actividad de gestión y producción. En efecto, parece imposible hacer funcionar una empresa, sin haber contratado previamente

a las personas que planificarán, ejecutarán y controlarán las actividades. En las PYMEs la dotación de personal es primordial para el éxito de la organización.

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos, o no<sup>78</sup>.

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección<sup>79</sup>.

Según Dale Yoder<sup>80</sup> el reclutamiento tiene seis fases:

1. Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento;
2. Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidades apropiadas a esa función;
3. Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;

---

<sup>78</sup> Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III y Richard Hackman, *Behavior in Organizations* (Tokyo, McGraw-Hill, 1975), Cap. 5

<sup>79</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (México, McGraw-Hill, 1998), pág. 173

<sup>80</sup> Dale Yoder, *Handbook of Industrial Relations* (Nueva York, McGraw-Hill, 1986) pág 179

4. Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
5. Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos; y
6. Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados.

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea, es decir depende de la decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante.

El reclutamiento puede ser interno o externo; se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es la promoción del talento humano.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases del mismo proceso. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del input, por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de opción, de decisión, de filtración del input, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva. Por lo que se puede decir que la selección es la tarea de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

Frecuentemente el personal encargado de la selección enfrenta el problema de tomar decisiones respecto de uno o más candidatos. Las decisiones referentes a la colocación, selección o clasificación del personal pueden ocurrir en presencia o ausencia de ciertas restricciones.

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y la selección de sus empleados. Si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización. Los gerentes no pueden intervenir en cada contratación, pero si quieren mejorar la calidad de las personas que ingresan a sus empresas, deberán escoger a los mejores a la hora de delegar la selección de su talento humano. Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante y, en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas es la correcta selección del mismo.<sup>81</sup>

El talento humano es el que hace que las organizaciones funcionen. Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias, como se indico anteriormente. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, es por ello que es muy importante en el proceso de reclutamiento y selección la acogida, misma que no se le ha dado tanta consideración en las PYMEs.

---

<sup>81</sup> <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>

Una vez que se cuenta con el personal más idóneo después de este proceso, se debe capacitar en todas las labores concernientes al cargo para el que se hizo la contratación. El proceso de capacitación como se lo indicó anteriormente es muy importante, al igual que la evaluación del personal.

Como dicen Koontz y O'Donnell<sup>82</sup>, las prácticas de evaluación de desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja, el cual sirve para mejorar los resultados obtenidos en base al esfuerzo<sup>83</sup>. Así pues el proceso de evaluación implica:<sup>84</sup>

- Establecer las normas de trabajo
- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas, y
- Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

---

<sup>82</sup> Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Principios de Administración (Sao Paulo, Pioneira, 1964), pág. 369

<sup>83</sup> Paulo Reis, Evaluación de Desempeño (Brasil, Verlag Dashofer, 2007) pág. 5

<sup>84</sup> Gary Dessler, Administración de personal (México, Prentice Hall, 2001) pág. 321

Los programas de evaluación tienen riesgos para la empresa, desde la selección del propio evaluador, el sistema empleado para la evaluación, su frecuencia, el manejo de la información y la instrucción insuficiente. La selección del sistema y su proceso, deben ser tenidas muy en cuenta por la gerencia, de ser necesario buscando asesoría externa. También se conoce que la aplicación de las evaluaciones ha generado desmotivación cuando no está técnicamente realizada, dando lugar al fracaso del programa y la insatisfacción de los trabajadores evaluados, alcanzando a sus expectativas no económicas.

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.

Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones

- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Un factor muy relevante en el desempeño de los empleados es el clima organizacional, en la percepción del clima organizacional influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones y el sistema organizacional que se plantee en la empresa.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert<sup>85</sup> llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los

---

<sup>85</sup> Rensis Likert, A techniques for the measurement of attitudes (New York, University)

procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como



horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Estos aspectos son analizados en las preguntas 3.11 a la 3.14.

**Pregunta 3.11** Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por: (Respuesta única)

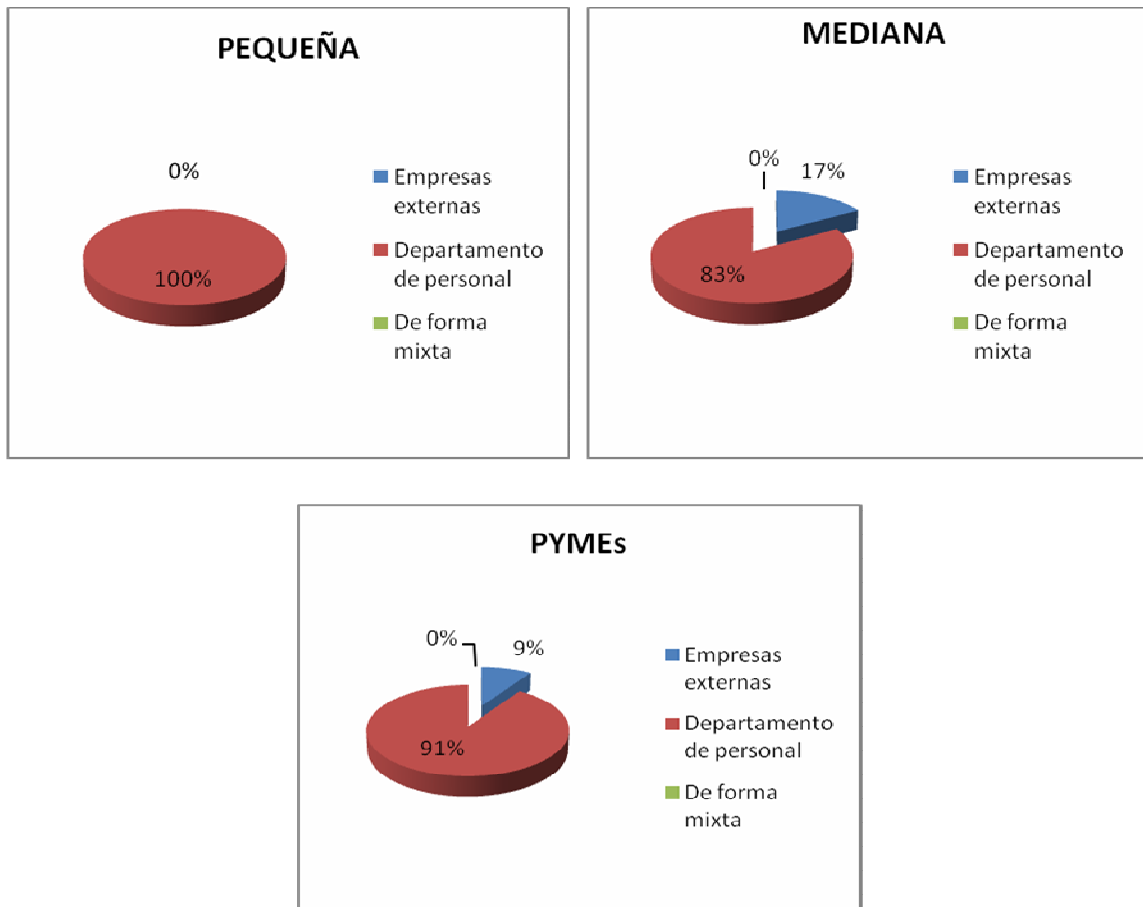
- Empresas externas (Outsourcing) \_\_\_\_\_
- Empresas internas (Departamento de personal) \_\_\_\_\_
- De forma mixta \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 67: Pregunta 3.11 Procesos de selección de talento humano**

SELECCIÓN PERSONAL	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Empresas externas	0	0%	1	17%	1	9%
Departamento de pers	5	100%	5	83%	10	91%
De forma mixta	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>

**Fuente: Resultados encuesta**

**Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar**

**Gráfico No. 50: Procesos de selección de talento humano**

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El 100% de las pequeñas empresas hace la selección de su personal internamente, en tanto que el 83% de las medianas empresas también lo hacen internamente y el 17% lo hace a través de empresas externas.

En general el 91% de las PYMES lo hace a través de su departamento de personal y el restante 9% a través de empresas externas; esto confirma que las PYMES realizan la selección de talento humana de manera interna.

Esta política de selección tiene varias ventajas, entre ellas tenemos: permite generar expectativas en los empleados sin tener que recurrir al mercado externo, es muy ágil, de bajo costo, si se cubre la posición con un candidato interno, se gana mucho en el proceso de adaptación ya que estas personas conocen la dinámica de la compañía y han demostrado su valía en el puesto que ocupaban, además permite asegurar que el conocimiento se queda y se desarrolla dentro de la institución.

Es de suma importancia para el clima laboral y el buen desempeño de los empleados hacerlos sentir que su esfuerzo, compromiso y trabajo bien hecho son valorados al tomarlos en cuenta para una nueva plaza de trabajo en la empresa.

**Pregunta 3.12** ¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial?  
(Respuesta múltiple)

- **IPAEC** Incapacidad para atraer empleados capacitados \_\_\_\_\_
- **PENAE** El perfil de los empleados no está alineado con la empresa \_\_\_\_\_
- **NPREMC** No pueden retener a los empleados mejor calificados \_\_\_\_\_
- **IPCPAM** Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

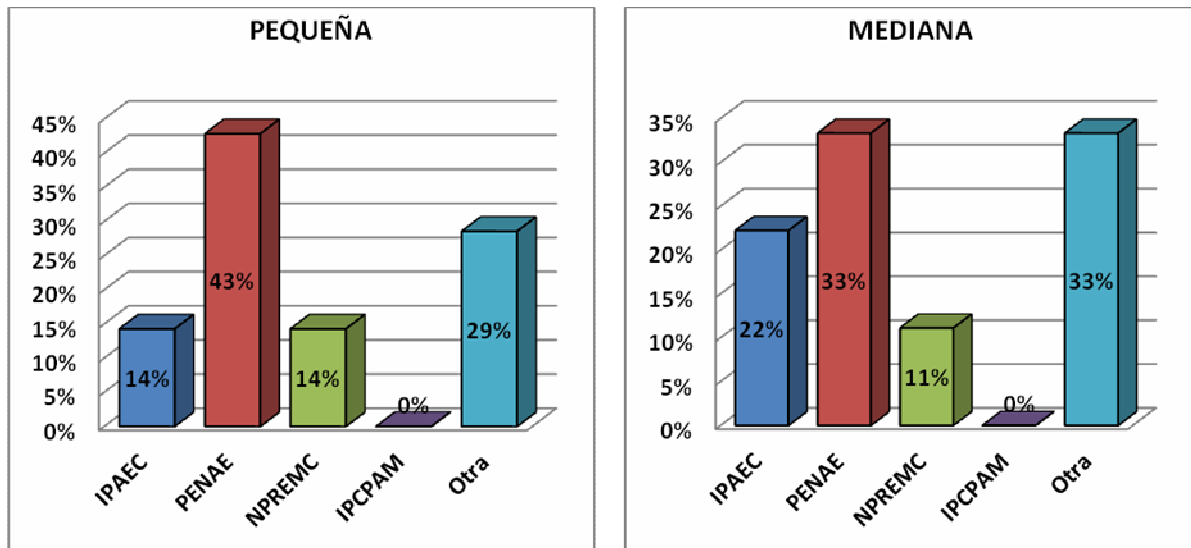
**Cuadro No. 68: Pregunta 3.12 Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial**

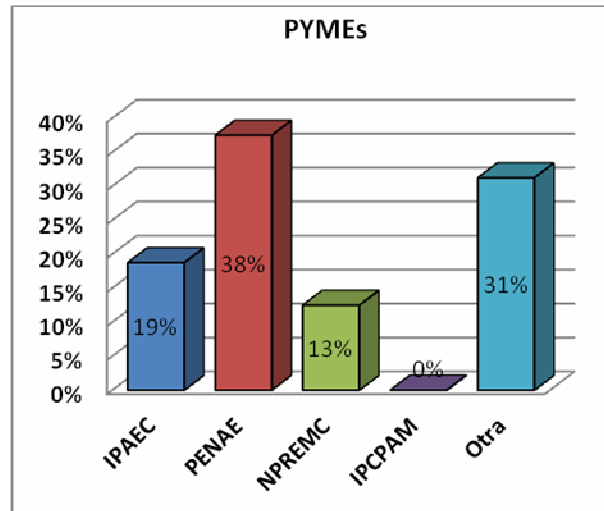
OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CASOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CASOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CASOS
IPAEC	1	14%	2	22%	3	19%
PENAE	3	43%	3	33%	6	38%
NPREMC	1	14%	1	11%	2	13%
IPCPAM	0	0%	0	0%	0	0%
Otra	2	29%	3	33%	5	31%
TOTAL RESPUESTAS	7	100%	9	100%	16	100%

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 51: Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial**





**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En el caso de las pequeñas empresas el 43% expresan que su mayor dificultad es a causa de que el perfil de los empleados no se encuentra acorde con el de la organización, seguido por otras razones con 29%, se considera a la incapacidad para atraer empleados capacitados conjuntamente con el no poder retener a los empleados mejor calificados (14% para cada caso).

El 33% de medianas empresas señalan que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados se debe a que el perfil de los empleados no se encuentra acorde con el de la organización, seguido por la incapacidad para atraer a empleados capacitados con 22% y con 11% está la deficiencia de la organización para retener a los empleados mejor calificados.

El 33% de empresarios de las PYMEs consideran que el mayor problema para atraer profesionales es debido a que el perfil no está acorde con las necesidades de la empresa, seguido por otras razones con 31%, incapacidad para atraer empleados

capaces con 19%, y 13% opinan que se debe a que las empresas no pueden retener a los empleados mejor calificados.

Los resultados revelan que la mayoría de empresarios de las PYMEs tiene dificultades para retener a sus empleados, esto debido a varios factores como son la falta de planificación que tiene estas empresas, no cuentan con el suficiente flujo de efectivo para ofrecer sueldos competitivos con el mercado laboral, no cuentan con tecnología de punta ni plan de incentivos o motivacionales que retengan a su fuerza laboral. Esto se puede concluir que es debido a que la mayoría de estas empresas se encuentran en un periodo de crecimiento, en el cual les hace falta desarrollar varios de los factores organizacionales que se mencionaron en el párrafo anterior.

**Pregunta 3.13** ¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal? (Respuesta única)

• Si \_\_\_\_\_ 12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)

Anual \_\_ Semestral \_\_ Trimestral \_\_ Otro \_\_ ¿Cuál? \_\_

• No \_\_\_\_\_

**Cuadro No. 69: Pregunta 3.13 Sistemas de evaluación de desempeño de personal**

OPCIONES	PEQUEÑAS			
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	Semestral	0%
SI	1	20%	Anual	0%

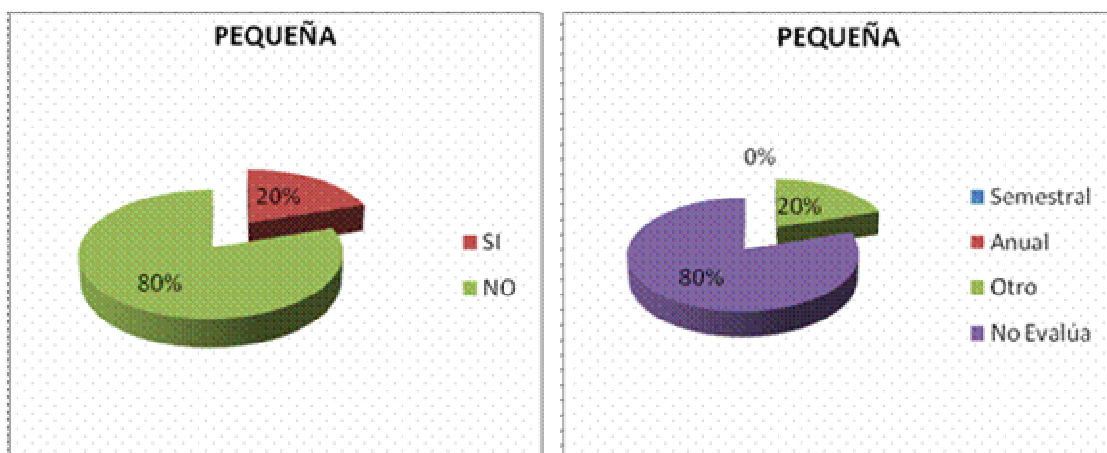
OPCIONES	PEQUEÑAS			
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	Semestral	0%
NO	4	80%	Otro	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	No Evalúa	80%

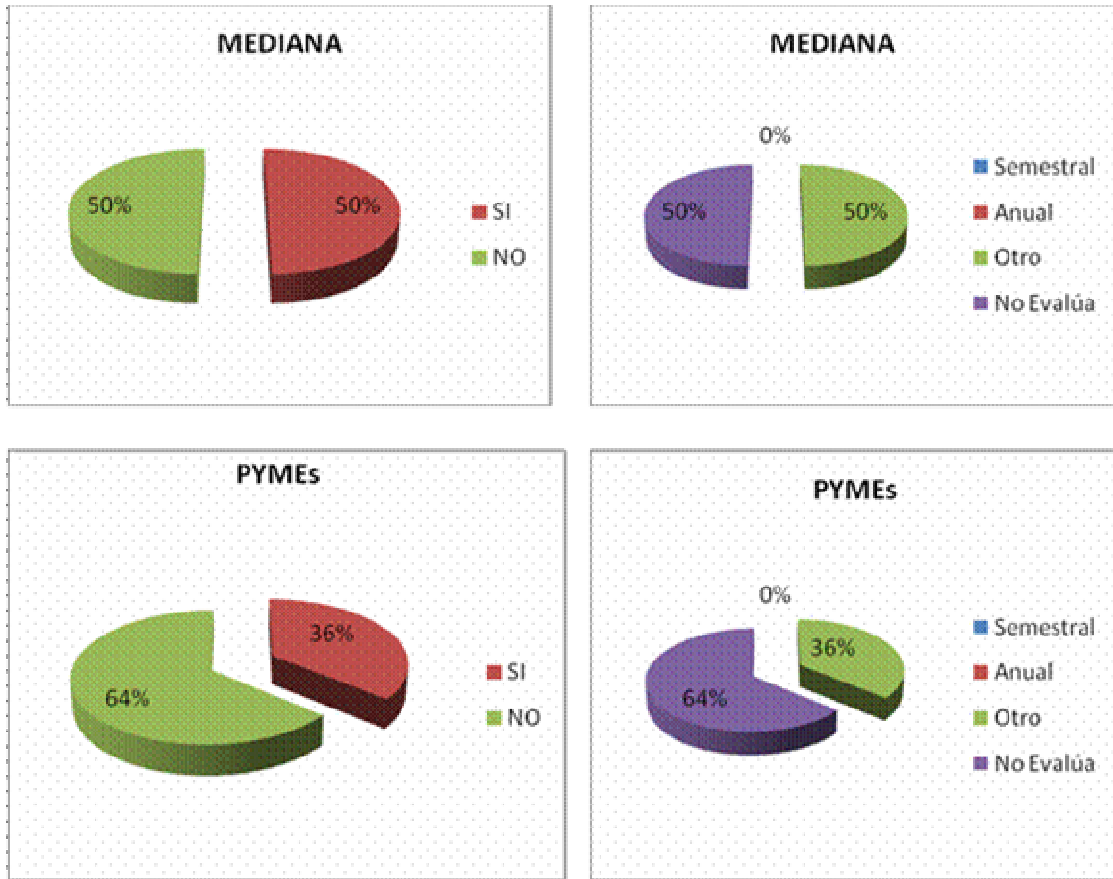
OPCIONES	MEDIANAS			
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	Semestral	0%
SI	3	50%	Anual	0%
NO	3	50%	Otro	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	No Evalúa	50%

OPCIONES	PYMES			
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	Semestral	0%
SI	4	36%	Anual	0%
NO	7	64%	Otro	36%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	No Evalúa	64%

Fuente: Resultados encuesta  
Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 52: Sistemas de evaluación de desempeño de personal**





**Fuente:** Resultados encuesta  
**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El 50% de las medianas empresas no realiza la evaluación de desempeño del personal, en el caso de las pequeñas apenas lo realiza el 20%.

La evaluación del rendimiento ha sido considerada, a menudo, como ausente de las prácticas habituales de los propietarios de las PYMEs (apenas 36% realizan evaluación), esta evaluación al parecer la realizan de manera informal, y al parecer basada principalmente en la observación donde prima el criterio personal.

Si las empresas no evalúan a sus empleados no pueden medir el desempeño de sus colaboradores, ni proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud,



habilidades o conocimiento. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora

**Pregunta 3.14** ¿Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión? (Respuesta única)

- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes \_\_\_\_\_

- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático \_\_\_\_\_

- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización \_\_\_\_\_

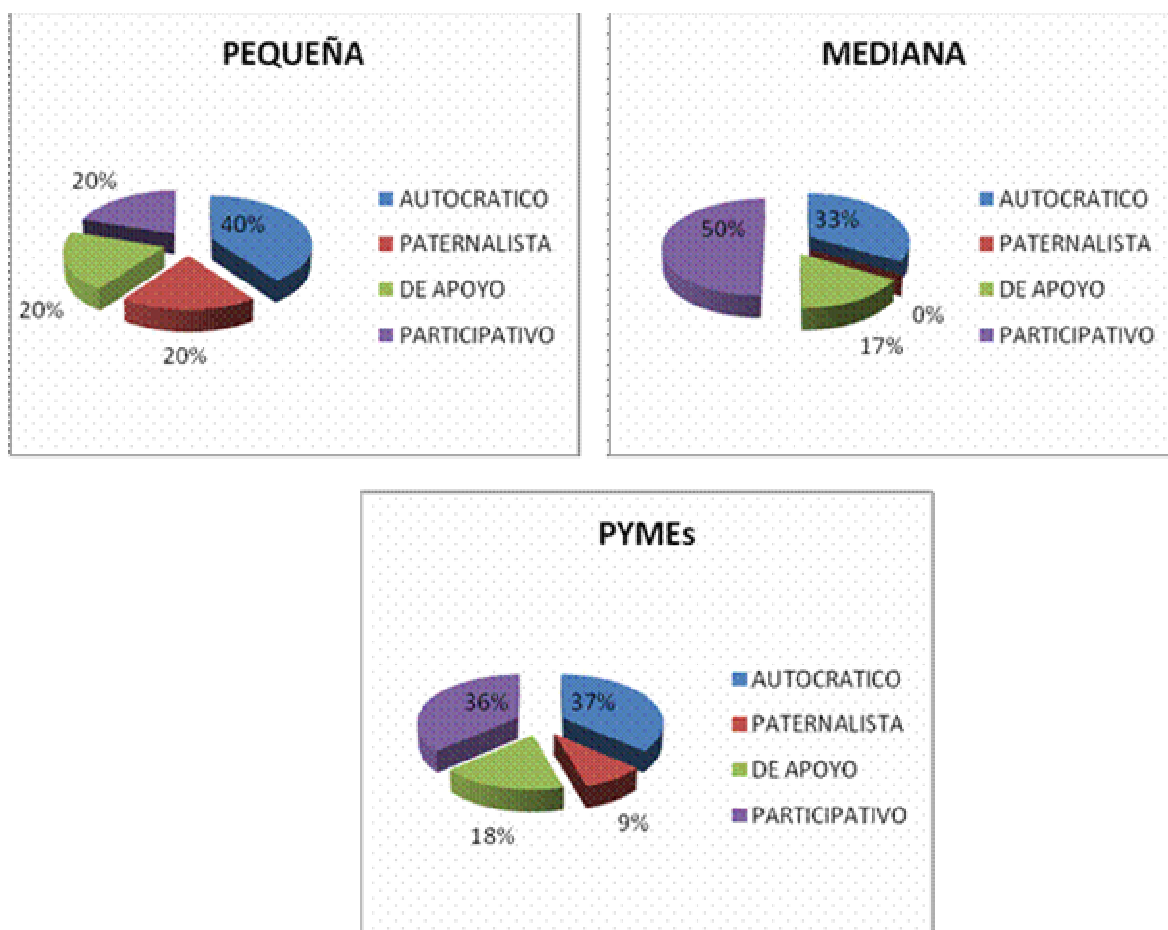
- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles.

**Cuadro No. 70: Pregunta 3.14 Modelos de comportamiento organizacional**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
AUTOCRATICO	2	40%	2	33%	4	36%
PATERNALISTA	1	20%	0	0%	1	9%
DE APOYO	1	20%	1	17%	2	18%
PARTICIPATIVO	1	20%	3	50%	4	36%
TOTAL	5	100 %	6	100 %	11	100 %

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 53: Modelos de comportamiento organizacional**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

En las pequeñas empresas se puede ver el 40% es autocrático, dejando al restante 60% dividido entre el sistema participativo, de apoyo y paternalista; en lo que a las medianas empresas respecta el 50% de empresas adoptan un modelo de comportamiento participativo, el 33% es autocrático y un 17% de apoyo.

Al observar en conjunto el 36% (4 de cada 11) de las PYMEs estudiadas tienen modelos de comportamiento autocráticos, es decir los empleados simplemente obedecen órdenes, no se toman en cuenta sus opiniones y esto genera un alto nivel de desmotivación. Igualmente un 36% reconoce ser participativo, esto es algo muy reconfortante ya que con este modelo se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Apenas dos de las once empresas (18%), tiene un comportamiento organizacional de apoyo, que genera un clima favorable para el crecimiento de los empleados y cumplimiento de las metas; finalmente el 9% tiene un comportamiento paternalista, lo cual puede generar desorden, e incumplimiento de las metas, debido al exceso de flexibilidad, esta ausencia de poder genera desconfianza.

Los diferentes modelos de comportamiento organizacional que un gerente sustenta están formados por lo general por las suposiciones que este tiene de sus empleados y las interpretaciones que hace de las diferentes situaciones. Por lo general los gerentes suelen actuar según piensan; el modelo que apliquen determina el ambiente de la empresa, por eso es de suma importancia en estas organizaciones ser un líder positivo, el cual impulse a sus empleados y genere valor agregado en cada uno de ellos.

La tarea de los empresarios de las PYMEs no es tan fácil, debido a que debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es decir hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de cada uno tal como lo siente. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

#### 5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

En los numerales anteriores fueron expuestas las actividades enfocadas a buscar los recursos humanos necesarios para la organización, todas estas actividades dentro del contexto organizacional son importantes para la obtención, aplicación y mantenimiento de habilidades y actitudes capaces de asegurar la eficiencia organizacional.

Otras actividades paralelas, sin embargo, son también igualmente necesarias para asegurar la disponibilidad de las habilidades y actitudes de la fuerza de trabajo. Los programas de seguridad y salud constituyen algunas de esas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

De modo genérico, Higiene y Seguridad en el Trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado

completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de la enfermedad.

**Higiene del trabajo.** Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.<sup>86</sup>

**La Seguridad Industrial** es una disciplina que comprende actividades de orden técnico, legal, humano y económico que vela por el bienestar humano y la propiedad física de la empresa.

Actualmente se define como una herramienta fundamental en el Control de pérdidas y en la prevención de riesgos.

El objetivo de la Seguridad Industrial es prevenir los accidentes de trabajo que pueden afectar la salud y bienestar del trabajador así como la propiedad física de la empresa.

De acuerdo al código de trabajo es obligación del empleador “Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y

---

<sup>86</sup> “Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs”, en Journal of the American Medical Association, vol 174, págs. 533-536

reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad”<sup>87</sup>

La calidad en el trabajo se entiende cuando no solo es razonablemente seguro y por el que se paga un salario justo, sino que también satisface un nivel adecuado de necesidades físicas y psicológicas. Dentro de las decisiones estratégicas de la gerencia se encuentra el evidenciar el respeto por sus empleados estableciendo una razonable calidad de vida en el trabajo.

Entre los principales objetivos de la Higiene en el Trabajo, según Baptista<sup>88</sup>, están:

- Eliminación de las causas de enfermedades profesionales;
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos;
- Prevención del empeoramiento de enfermedades o lesiones; y
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

Para Baptista<sup>89</sup> esos objetivos podrán obtenerse:

---

<sup>87</sup> Código de trabajo- Artículo 42, Inciso 2.

<sup>88</sup> Hilton Baptista, Higiene y Seguridad en el Trabajo (Rio, Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, Departamento Nacional) pág. 15.

- Por la educación de los operarios, jefes, capataces, gerentes, etc. que indiquen los peligros existentes y enseñen cómo evitarlos
- Por el constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la fábrica, y
- Por los estudios y observaciones de los nuevos procesos o materiales que deben ser utilizados

La higiene del trabajo también incluye el estudio y control de las condiciones de trabajo, que son las variables de la situación que influyen poderosamente en el comportamiento humano. Son tres los grupos de condiciones de trabajo: de naturaleza física (iluminación, ruido, temperatura, etc.); el tiempo (horas de trabajo, períodos de descanso, etc.); y el social dentro de la situación del trabajo (organización informal, status, etc.).<sup>90</sup>

La seguridad y salud en el trabajo son actividades que están relacionadas con la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

**Seguridad en el Trabajo.** Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implementación de medidas preventivas. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y

---

<sup>89</sup> Baptista, pág. 15.

<sup>90</sup> Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México, McGraw-Hill, 1998) pág. 424

procedimientos, que ponen en práctica los recursos disponibles para lograr la prevención de accidentes y controlan los resultados obtenidos.<sup>91</sup>

Las definiciones de accidentes son muy variadas. Un grupo de consultores de la Organización Mundial de la Salud definió accidente como “un hecho no premeditado del que resulta un daño considerable”. El National Safety Council lo define como “un hecho o una serie de hechos que, en general y sin intención, producen lesión corporal, muerte o daño material”. Baptista recuerda que “esas definiciones se caracterizan por considerar el accidente siempre como un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aunque algunas veces es previsible) y no premeditado o deseado; y, aún causante de daño considerable, aunque no especifique de qué se trata, si es de perjuicio económico (perjuicio material) o de daño físico a las personas (sufrimiento, invalidez o muerte)”.<sup>92</sup>

Las prácticas de higiene y seguridad en el trabajo abarcan un conjunto estructurado de actitudes, actividades y programas individuales y colectivos, tendientes a implementar y mantener medidas preventivas y correctivas del medio de trabajo, a fin de reducir los accidentes y lesiones fisiológicas, físicas o psicológicas de los trabajadores, es por esto que en la legislación de la mayoría de países existe en el código de trabajo normas relativas a la salud y seguridad de los trabajadores, una de las leyes más reconocidas es la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) de Estados Unidos, también conocida como la ley Williams-Steiger de 1970, de acuerdo con esta ley, los patronos tienen el deber general consistente en facilitar a cada uno de los empleados un trabajo y un lugar

---

<sup>91</sup> Idalberto Chaveta, pág. 429

<sup>92</sup> Baptista, pág. 9



de trabajo donde estén libres de riesgos reconocidos como agentes productores o con posibilidad que produzcan la muerte o daño físico grave a sus empleados. Los trabajadores tienen el deber de acatar las normas de seguridad y salud ocupacional, así como las reglas, reglamentos y órdenes publicadas en relación con esta ley y que sean aplicables a sus propias acciones y conducta.<sup>93</sup>

En el Ecuador, en el título IV de los Riesgos del Trabajo, ilustra acerca del tratamiento que los legisladores ecuatorianos dan a los riesgos y a la responsabilidad patronal, así como las definiciones que maneja, las mismas que están disponibles en los artículos 347, 348 y 349.

El cumplimiento de las disposiciones por parte de los patronos, es función de los inspectores de trabajo y de los Inspectores del Instituto de Seguridad Social.

El capítulo II del mismo título se refiere a los accidentes, se da la clasificación de los accidentes de trabajo en el Artículo 359, y el Capítulo V se refiere a la Prevención de los Riesgos y las Medidas de Seguridad e Higiene y se dan las normas generales para observancia de los trabajadores y los patronos.<sup>94</sup>

Con esto se comprueba el alto grado de formalización que han impuesto las legislaciones sobre higiene y seguridad en el trabajo: la existencia de cláusulas en la convención colectiva; la implementación de un programa de prevención, de higiene y de seguridad en el trabajo; la capacitación de los recursos humanos; los

---

<sup>93</sup> José María Cortez Díaz, Seguridad e Higiene del trabajo (Madrid, Tebar, 2007) págs. 53-54

<sup>94</sup> Código de Trabajo del Ecuador, Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre de 2005.

mecanismos de inspección; la formulación de recomendaciones y la aplicación de medidas preventivas resultantes.

**Pregunta 3.15** ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial? (Respuesta única)

- Solo de salud ocupacional \_\_\_\_\_
- Solo de seguridad industrial \_\_\_\_\_
- Cuenta con ambos \_\_\_\_\_
- No cuenta con ninguno de los dos programas \_\_\_\_\_

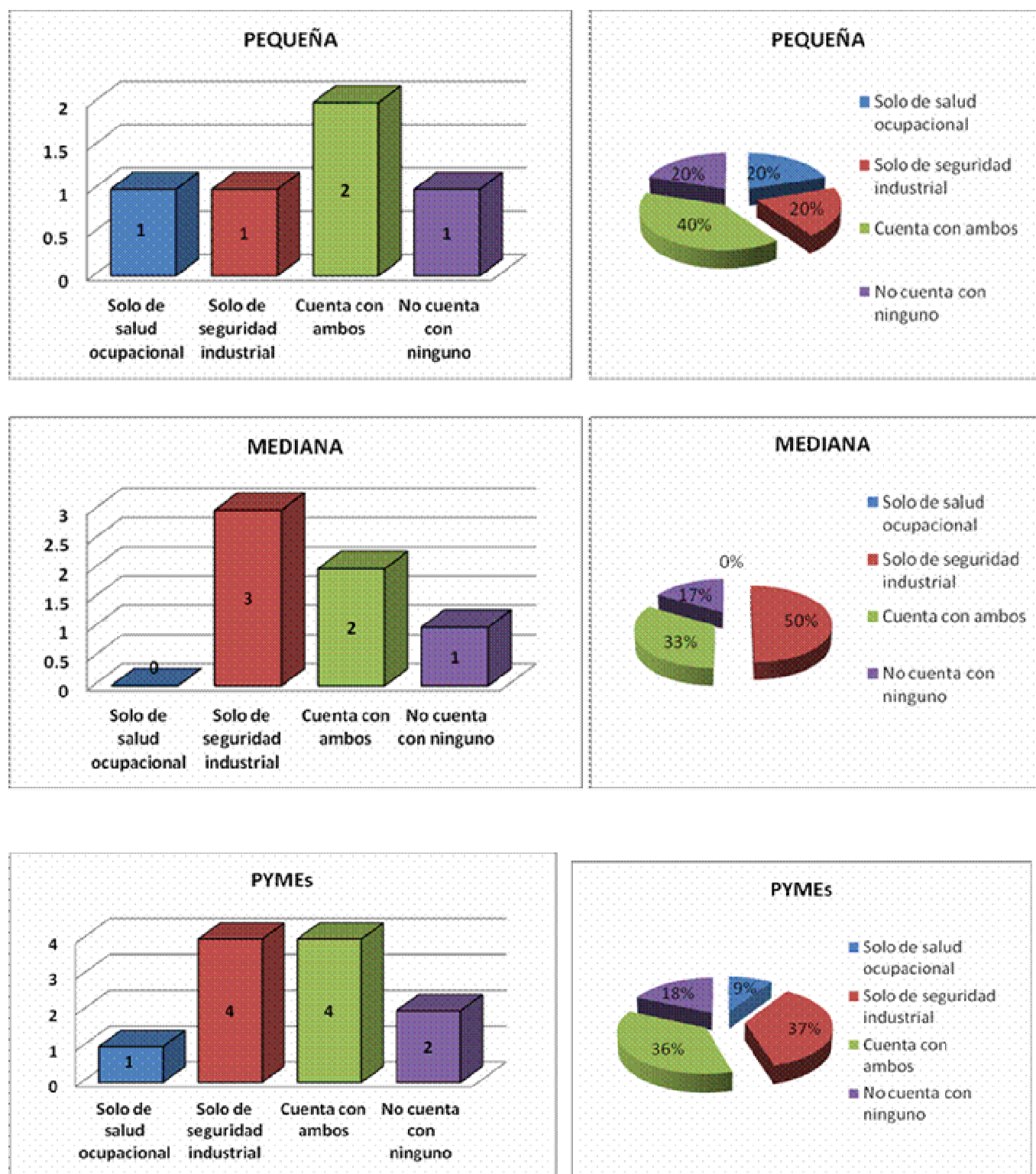
**Cuadro No. 71: Pregunta 3.15 Programas de salud ocupacional o seguridad industrial**

PROGRAMAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Solo de salud ocupacional	1	20%	0	0%	1	9%
Solo de seguridad industrial	1	20%	3	50%	4	36%
Cuenta con ambos	2	40%	2	33%	4	36%
No cuenta con ninguno	1	20%	1	17%	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 54: Programas de salud ocupacional o seguridad industrial**



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

El 50% de las medianas empresas cuentan solo con programas de seguridad industrial, el 33% cuenta con programas de salud ocupacional y seguridad industrial y un 17% no cuenta con ninguno. En el caso de las pequeñas empresas, solamente el 20% tiene programas de salud ocupacional, 20% solo de seguridad industrial, 20% no cuenta con ninguno, en un 40% de las empresas se nota la preocupación por sus empleados al tener ambos programas.

Esto es realmente alentador en parte, ya que si se observa en conjunto un significativo 36% cuenta con ambos programas, sin embargo los empresarios deberían dar mayor importancia a la salud y seguridad de su fuerza laboral, así es como tenemos que el 18% de las once empresas estudiadas no cuentan con ninguno de los dos.

Tarde o temprano, los empresarios enfrentan el tema de la salud y seguridad industrial, hay varias aproximaciones gerenciales que por supuesto, impulsan la organización hacia diferentes resultados, tanto en el asunto específico de la seguridad y salud industrial, como en su actividad comercial y al final, en los balances y estados de resultados.

Algunos gerentes como se ve reflejado en los resultados de la entrevista no han tenido ni la más leve aproximación con el asunto y por ende no tienen una “cultura de salud ni seguridad”. Generalmente estos empresarios no implementan normas de seguridad ni salud ocupacional por el presupuesto que se requiere. Es evidente en este caso que el gerente considera a este presupuesto como un gasto y no como una inversión o como un aseguramiento.

Algunas compañías implementan dichos programas, ya que se ven obligados a enfrentar el tema por requisitos comerciales y por las exigencias particulares que tiene la legislación del estado sobre la seguridad de los trabajadores como se lo mencionó anteriormente.

Dicho esto, es necesario considerar la importancia de la seguridad industrial en sus aspectos más básicos:

1. La seguridad industrial está directamente relacionada con la continuidad del negocio: en el mejor de los casos, el daño de una máquina, un accidente de trabajo o cualquier otro evento no deseado consume tiempo de producción. En otros casos, puede llevar al cierre definitivo
2. La seguridad industrial es un requisito de crecimiento: como ya se mencionó, clientes más grandes y gobierno la exigen. Además la complejidad de las propias operaciones la implican
3. Imagen corporativa: ¿La empresa podría superar una noticia de primera página relatando el accidente que ocurrió en ella?
4. La seguridad industrial protege a las personas: ¿Si la empresa no protege la integridad de quienes producen para ella... tiene sentido?

Pero lo más importante, es que la seguridad industrial parte del compromiso: Del interés y seguimiento gerencial, tanto como de la adhesión de cada funcionario.<sup>95</sup>

**Pregunta 3.16** ¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa? (Respuesta múltiple)

- EG De enfermedad general \_\_\_\_\_
- AT De accidentes de trabajo \_\_\_\_\_
- EP De enfermedad profesional \_\_\_\_\_
- Ausent. De ausentismo \_\_\_\_\_ (1)
- SO De inducciones en Salud Ocupacional \_\_\_\_\_
- RS EPP Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) \_\_\_\_\_
- ACU EPP Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP \_\_\_\_
- ACR Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos \_\_\_\_\_
- No R No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados \_\_\_\_\_

---

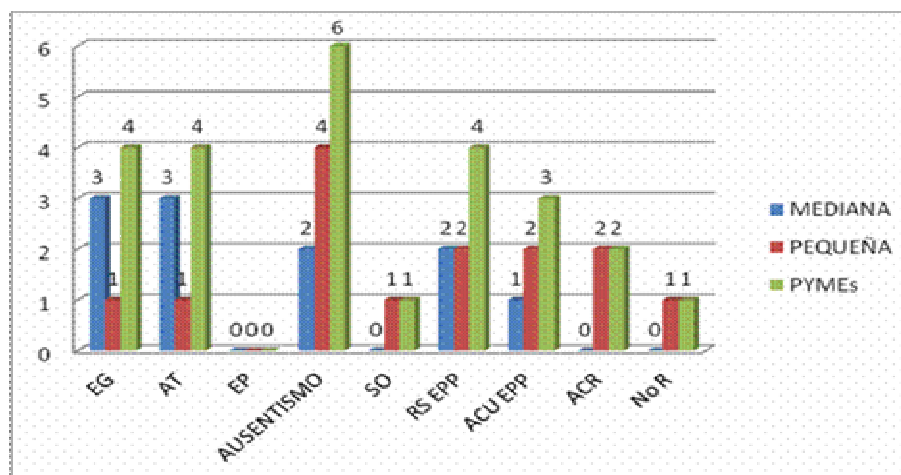
<sup>95</sup> <http://www.ri-ol.com/bloga/2007/03/15/la-importancia-de-la-seguridad-industrial/>

**Cuadro No. 72: Pregunta 3.16 Estadísticas o registros llevados por la empresa**

REGISTROS	PEQUEÑA		MEDIANA		PYMEs	
	RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CASOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CASOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CASOS
EG	1	7%	3	27%	4	16%
AT	1	7%	3	27%	4	16%
EP	0	0%	0	0%	0	0%
AUSENTISMO	4	29%	2	18%	6	24%
SO	1	7%	0	0%	1	4%
RS EPP	2	14%	2	18%	4	16%
ACU EPP	2	14%	1	9%	3	12%
ACR	2	14%	0	0%	2	8%
No R	1	7%	0	0%	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados encuesta

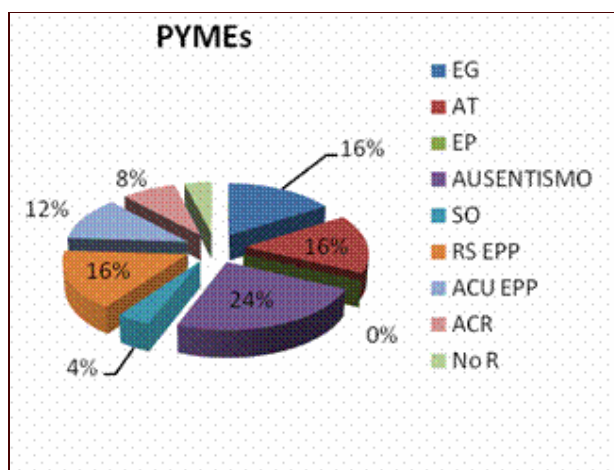
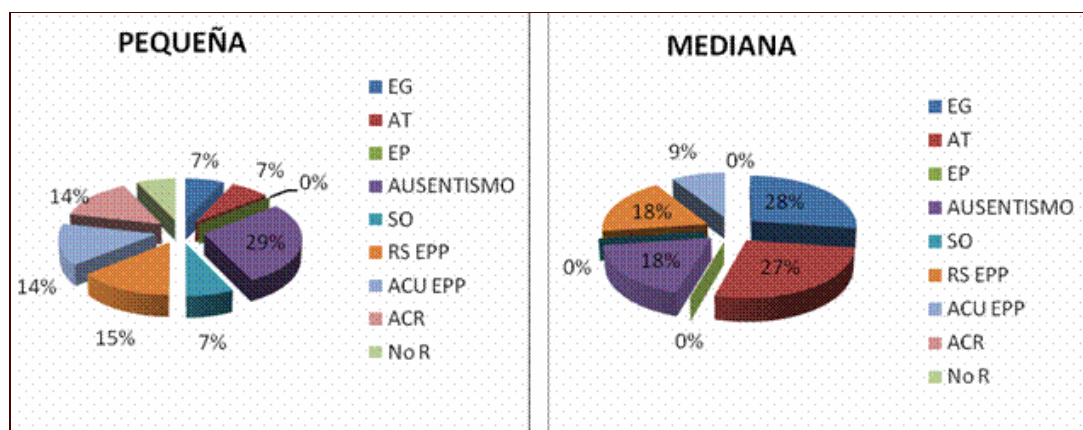
Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 55: En valores Estadísticas o registros llevados por la empresa**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Santiago Castillo y Jennifer Escobar

**Gráfico No. 56: En porcentaje Estadísticas o registros llevados por la empresa**



**Fuente:** Resultados encuesta

**Elaborado por:** Santiago Castillo y Jennifer Escobar

Respecto a las estadísticas que se llevan, en el caso de las pequeñas empresas el 29% lleva registros de ausentismo, el 42% registro individual de suministros y reposición de EPP, registro de asistencia y capacitación sobre el uso de EPP y registro de asistencia sobre capacitación sobre capacitación de riesgo (14% en cada caso), y el restante 28% se encuentra dividido equitativamente entre control de enfermedades graves, accidentes de trabajo, inducción en salud ocupacional, y no llevan ningún registro.



Las medianas empresas, tiene registros de enfermedades graves y accidentes de trabajo (27% en cada caso), el 18% (en cada caso) lleva control de ausentismo y registro individual de suministros y reposición de EPP, y el 9% restante registra la asistencia y la capacitación sobre el uso de EPP.

En los datos revelan que, el 24% de las PYMEs llevan registros de ausentismo, 16% (en cada caso) de enfermedad general, accidentes de trabajo, registro individual y reposición de EPP, 12% de registro de asistencia y capacitación sobre uso de EPP, 8% registro de asistencia sobre capacitación de riesgo, y 4% no llevan ningún registro.

Es de suma importancia que los empresarios de las PYMEs implementen sistemas de registros en sus empresas, refiriéndonos al plano de los accidentes laborales y enfermedades profesionales, si hay ausencia de este control se genera un obstáculo para frenar las muertes y lesiones laborales que se producen a pesar de los extraordinarios avances tecnológicos y de la medicina preventiva, y de todos los medios actuales para prevenir accidentes.

Todas las muertes, lesiones y enfermedades que se producen son un factor de empobrecimiento tanto para el colaborador, su familia, y un factor de desaliento para quienes intentan mejorar las condiciones del trabajo, añadiendo a esto las pérdidas económicas para la empresa y la sociedad en general, debido al descenso de la productividad y a la reducción de la capacidad de trabajo.

Los destinatarios de la información relativa a los accidentes y las enfermedades laborales son numerosos: los empleadores, los trabajadores, los profesionales de la

salud y la higiene en el trabajo, las instituciones aseguradoras, los gobiernos, las organizaciones internacionales y quienes participan en los servicios de urgencia, por nombrar algunos. En el Ecuador según el Ministerio de Trabajo se deben llevar estadísticas de la composición laboral, horarios de trabajo y número de accidentes y enfermedades profesionales.

En lo que respecta al sistema de gestión de la seguridad y la salud en las empresas, es importante que los empleadores registren información sobre accidentes y enfermedades, así como sobre los sucesos peligrosos que se hayan producido, junto con los resultados de su investigación. La información recabada ha de ser suficientemente amplia como para incluir los datos esenciales sobre el modo en que la persona se lesionó o cayó enferma. De esta forma, el empleador puede analizar la información, obtener el apoyo adecuado, comprender las circunstancias que causaron el accidente o la enfermedad y tomar las medidas correctivas necesarias para impedir nuevos casos en la empresa en la medida de lo posible. La estrategia empresarial debe garantizar que los trabajadores han comprendido su obligación de informar para que el empleador pueda hacer una evaluación correcta de la situación. Los trabajadores y sus representantes deberán también estar al tanto de los casos registrados y de las circunstancias en las que ocurrieron, de forma que puedan contribuir a mejorar las condiciones de trabajo.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Conferencia Internacional del Trabajo, Registro y Notificación de accidentes de trabajo y enfermedades Profesionales (Ginebra, 2002) pág. 7

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del estudio de las PYMEs en la Industria Manufacturera de Quito, subsector D1711, se sintetizan a continuación:

- La alianza estratégica entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad de Cartagena en Colombia, ha permitido desarrollar de manera eficiente este proyecto colaborativo que a futuro permitirá iniciar estudios comparativos entre los sectores industriales de las dos ciudades y medir el desarrollo del aparato productivo.
- El contacto directo con las empresas del sector D1711, a través de las encuestas realizadas, permitió conocer la realidad del nivel de desarrollo tecnológico, gestión organizacional, sistemas de información utilizados y la calidad de empleo derivada de las variables anteriores. productivo, administrativo y gerencial.
- A pesar de ser una autoevaluación por parte de los gerentes de las PYMEs entrevistadas, los resultados no necesariamente evidencian diagnósticos cien por ciento verídicos, pero en algunos casos se tomó en cuenta la calificación de los mandos, lo cual disminuye el sesgo y permite confrontar resultados. Esta mezcla de evaluaciones permite tener mayor confiabilidad en los resultados de la investigación.

- La producción de mejoras tanto a nivel individual, grupal y organizacional está basada en fuertes competencias y habilidades del trabajo mediante distintas unidades de análisis. La dirección y la gerencia están directamente relacionadas con las personas a las que dirigen, por lo tanto debe mantenerse un equilibrio entre la teoría y la aplicación en la realidad organizacional.
- La mejor manera de que los colaboradores trabajen motivados es a través de sueldos equitativos, acordes a las funciones y tipo de esfuerzo que realizan, si los trabajadores se sienten conformes con el salario que reciben van a trabajar motivados, generando un buen ambiente laboral y con mejores resultados para las PYMEs.
- Es importante tener en cuenta que el planeamiento estratégico bien realizado se constituye una herramienta para mejorar la calidad de las empresas, ya que a partir de éste la gestión se ordena iniciando por objetivos y metas que están orientadas a un destino común y alineado entre todas las unidades o programas. Se debe destacar que el 100% de las medianas empresas y 60% de las pequeñas tienen definido un plan estratégico.
- Para que un plan estratégico tenga éxito y se cumplan todos los objetivos, metas, misión y visión propuestas es importante que las empresas hagan un seguimiento, de tal forma que puedan analizar la evolución y crecimiento institucional. En las PYMEs en estudio solo las pequeñas empresas evalúan el plan estratégico.
- La cultura organizacional es de suma importancia para impulsar la competitividad de la empresa, en las PYMEs del sector D1711 existe flexibilidad

frente al cambio, lo cual facilita la realización de las actividades en la empresa, creándose un clima de compañerismo y entrega en el trabajo.

- Las PYMEs en estudio no cuentan con ninguno de los sistemas de gestión de calidad consultados en la encuesta. Es de suma importancia que estas empresas al ser manufactureras implementen alguno de estos sistemas para que sirva de plataforma de desarrollo de actividades, procesos y procedimientos, orientados a mejorar el producto con los requisitos que el cliente requiere, con lo cual se tiene mayores posibilidades que sean adquiridos, logrando así el nivel de ventas que genere rentabilidad.

- El marketing en la actualidad es de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas en el mundo de la globalización, ocupando un lugar predominante dentro de la sociedad en la que vivimos; sin embargo las PYMEs no le dan mucha importancia destinando bajos porcentajes en su inversión, al igual no diversifican el mercado a más de dos nichos, lo cual evidencia que dentro de la planificación estratégica no se toma en cuenta este parámetro que es uno de los principales aspectos que generan crecimiento a la empresa, esto debido a la falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de los organismos estatales.

- Los recursos financieros que los empresarios de las PYMEs poseen son muy bajos debido a que no reciben el suficiente apoyo de las instituciones gubernamentales y de la banca en general; lo cual no apoya para que estas empresas se constituyan en el motor de desarrollo y tengan mayor participación en mercados internacionales.

- La capacitación y desarrollo del talento humano constituye una de las actividades fundamentales de los responsables del personal. Aun cuando, en muchos casos, esta capacitación no esté formalizada; la mayoría de las empresas procura un entrenamiento básico para el cumplimiento de sus tareas. En efecto, una gran proporción de las PYMEs se apoya en la capacitación, más no poseen un plan de formación continua.

- La cultura organizacional juega un papel muy importante en el logro de objetivos en las empresas; cada una de las PYMEs tiene su propia cultura, que se distinguen por sus principios de negocio y su filosofía, su forma de enfrentar los problemas y la toma de decisiones.

- Todo el proceso de contratación, selección y evaluación de los recursos humanos constituye un elemento fundamental de cualquier actividad de gestión y producción. En efecto, en la pequeña y mediana empresa, la dotación de personal reviste, en todo momento una importancia primordial para el éxito de la organización. Es indudable que la utilización de políticas y procedimientos formales de contratación y selección aumenta en relación directa con el tamaño organizativo.

- La higiene y la seguridad en el trabajo en el contexto de las PYMEs, se enfrentan a una legislación gubernamental, que les exige el respeto de un número creciente de normas, en consecuencia la higiene y la seguridad en el trabajo han perdido un poco su imagen de prioridad organizativa. El alto grado de formalización impuesto por las disposiciones legales está en contradicción directa,

con las costumbres fundamentales de flexibilidad e inconformismo de los propietarios de las PYMEs.

## 6.2 RECOMENDACIONES

De las exposiciones anteriores, es posible delinear ciertos cursos de acción que coadyuven al desarrollo de las PYMEs Subsector D171 en nuestro medio; las opciones que se señalan son de orden tanto interno como externo a las organizaciones que se pretende impulsar e incluso algunas de ellas pueden tener alcance internacional. Entre los principales aspectos a considerarse, se tiene:

- Es necesario que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), realice convenios de cooperación con el Sector Industrial de nuestro país, tal que la participación de los estudiantes permita involucrarse en el conocimiento y desarrollo de la industria nacional.
- Se recomienda realizar foros de acercamiento con el sector productivo nacional para que la universidad pueda socializar el resultado de sus investigaciones y que las empresas que contribuyeron con la misma puedan visualizar el trabajo realizado.
- Para lograr un mejor acercamiento con las organizaciones se sugiere realizar publicidad antes de iniciar con el trabajo de campo, ya que muchas empresas tenían temor que la solicitud de información sea por una auditoría ó por una acción investigativa del gobierno. A pesar que llevamos las credenciales y la carta firmada por las autoridades de la Universidad, sus sospechas hacían que se

nieguen a brindar la información y muchas empresas no aceptaron formar parte en la investigación.

- Impulsar el tema de la competitividad; este es un asunto complejo que implica aspectos tales como el entorno macroeconómico del país, la infraestructura disponible, instituciones públicas adecuada para el desarrollo, legislación adecuada, disminución de trabas burocráticas para el establecimiento de las PYMEs, el tema de la seguridad, etc. Contempla así mismo los aspectos de orden interno, que considera los temas de la calidad, tecnología, cuadros directivos adecuados, productividad, cooperación entre las empresas, etc.

- Es pertinente que los organismos encargados de la promoción y control de las PYMEs señalen con precisión la definición y caracterización de las PYMEs, considerando para ello las variables clásicas: nivel de empleo, activos, facturación.

- Propender a la internacionalización de las PYMEs, más aún cuando está en plena vigencia un esquema de globalización.

- Inserción efectiva de las PYMEs en el mercado nacional e internacional, a través de acciones tales como: certificación de calidad, registro de marcas, diseños adecuados, creación de sitios web, promoción e información.

- Integrar a las PYMEs en esquemas de integración que permitan obtener u operar en economías de escala de producción; esto conllevará a la reducción de costos, mejoras de la calidad, innovación, mayor poder de negociación, etc.



- Organizar programas de Incubadoras de Empresas o sea mecanismos de apoyo a empresas e iniciativas de reciente creación, en especial en la fase inicial de dichos proyectos, donde existe mayor riesgo de fracaso por las limitaciones de recursos y experiencia empresarial.
- Incursionar en el Comercio Electrónico, orientado al sector PYMEs.
- Formación de trabajadores y empresarios en temas del gerenciamiento, administración y negociación.
- Establecer acuerdos entre las PYMES y las Universidades a fin de identificar necesidades de educación y formación, compatibles con los requerimientos productivos y los nuevos esquemas competitivos del país.
- Las empresas deben entrar en un mejoramiento continuo de la calidad, para lo cual se requiere el apoyo del gobierno y asistencia técnica, con lo cual se conseguirá cumplir con las normas de producción internacional, y así acceder a otros mercados.
- Las empresas deben trabajar con una producción especializada, esto les asegura eficiencia, calidad y competitividad.
- Deben procurar la asociación con otras empresas afines y complementarias, esto dará más certeza en el cumplimiento de las cantidades, normas y tiempos de exportación.

A los cursos de acción señalados, se puede agregar todas las demás acciones que implique eliminar o por lo menos minimizar el impacto de las limitaciones y potenciar las fortalezas caracterizadas en el sub sector CIUU D1711, Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles, en el Distrito Metropolitano de Quito.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADRIANI, CARLOS; BIASCA, RODOLFO; RODRÍGUEZ, MAURICIO. *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Colombia, Gráficas de la Sabana Ltda. (2004).
- DANTE ILLESCAS, WASHIGTON. *Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMES y emprendimientos*. Argentina, Macchi Grupo Editor S.A. (2005)
- FLACSO – ECUADOR. *Internet y Sociedad en América Latina y el Caribe*. Ecuador, Imprenta RISPERGRAF. (2002)
- MONGUE GONZÁLEZ, RICARDO; ALFARO AZOFEIFA, CINDY; ALFARO CHAMBERLAIN, JOSÉ. *TICS en las PYMES de Centroamérica*. Costa Rica, Editorial Tecnológica de Costa Rica. (2005)
- PINTO SAAVEDRA, JUAN ALFREDO. *Las PYMES de servicios públicos*. Colombia, Karand Adenauer Stiftung(2001)
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA, Alejandro Beltrán, Elsa Torres, Rafael Camargo, Carlos Bello Pérez, *Pymes un reto a la competitividad*, Colombia. (2004)
- VALDUÉRTELES BARTOS, GNACIO. *PYMES en las trincheras*. España, Cie Dossat (2007)
- VIDAL BENEYTO JOSÉ. *La Ventana Global*. España. Santillana Ediciones Generales (2002)
- FILLION. L. Visión de las relaciones, claves del éxito del empresario (1991)
- ETKIN L.P. F. RAISZADEH Just in Time: A Timely Opportunity for Small Manufactures, p. 16 (1990)
- WINSTON, R Jr Et L HEIKO Just in Time and Small Business Evolution, vol 14, p. 51 – 64 (1990)
- PORTER M., Choix strategique et concurrence , París Económica (1986)
- PORTER M., Towards a Dynamic Theory of Strategy, vol 12, p. 95-117 (1991)

- SERNA HUMBERTO Gerencia Estrategica, p. 85 – 87 (2000)
- JACK FLIETMAN **Negocios Exitosos** McGrawHill (2000) -, p. 1
- BIGRAS Y H VIRUM Las competencias en la gestión empresarial, vol 6, p. 97 (1998)
- KOLARIK W Creating quality, McGrawHill (1995)
- DEMING, W.E. - Out of the Crisis, MIT, Center for advanced engineering study, p. 507 (1986)
- MARSHALL, A. *Principles of Economics*. Ed. Macmillan, London. (1890)
- HILLS, G.E. - Marketing and Entrepreneurship Research issues: Scholarly Justification, Chicago, p. 3-15 (1987)
- BERTALANNFY, L. Von Les problèmes de la vie, París, Gallimard (1961)
- DOWNING G.. Basic Marketing, a strategic systems approach, Merrill Publissing Co., Capítulo 4 (1971)
- BERTRAND Y et P GUILLEMENT Las organizaciones, un enfoque sistémico, p. 333 (1989)
- DARMON, Marketing, fundamentos y aplicaciones, (1991)
- SOLANO FLETA LUIS Fundamentos de Relaciones Públicas, Edic. Síntesis, Mdríd, p. 23 (1998)
- CHITTENDEN F. et R. Bragg - Trade credit, cash flow, International Small Business Journal, vol. 16, n° 1, p. 22-35 (1997)
- DRUCKER, P. Dirección y gestión de Recursos Humanos (1996)
- DALE G, - **Personal Management and Industrial Relations**, Cap. 9 Englewood Cliffs, Prentice-Hall (1956)
- WILLIAM W. WAITE, (Nueva York, The Ronald Press, 1952) - Personnel Administration, p. 219-240
- ARTHUR M WHITEHILL Jr. Nueva York, **Personnel Relations**, p. 121-151 McGraw-Hill (1955)
- IVOR K DAVIES, Sao Paulo, , - **A Organizacao do Treinamento**, p. 460 McGraw-Hill (1976)
- RAYMOND E MILS, Tokyo, Kogakusha, **Theories of Management. Implications for Organizational Behavior and Development** p. 129. McGraw-Hill (1975)

- IDALBERTO CHIAVENATO, (México, McGraw-Hill, 1998) - Administración de Recursos Humanos
- DALE YODER, Nueva York, , - **Handbook of Industrial Relations** p. 179 McGraw-Hill (1986)
- PAULOS REIS, (Brasil, Verlag Dashofer, - Evaluación de Desempeño, p. 5 (2007)
- GARY DESSLER , México, , - **Administración de personal**, p. 321 Prentice Hall (2001)
- HILTON BAPTISTA, (Rio, Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, Departamento Nacional) - Higiene y Seguridad en el Trabajo, p. 15.
- CORTEZ JOSÉ MARÍA, Madrid, Tebar, - Seguridad e Higiene del trabajo, p. 53-54 (2007)
- Código de Trabajo del Ecuador, - Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 (16 de Diciembre de 2005)
- A.D. STALKOVIC, (Academy of Management journal, 2001) - Differential Effects of Incentive Motivation on Work Performance, p. 3
- R.C. FORD y M.D. FOTLER, The Academy of Management Executive, - Empowerment: A Matter of Degree, p. 21 (1995)
- STEPHEN P. ROBINS, México, - Comportamiento Organizacional, p. 195 (2004)
- LYMAN W. PORTER, EDWARD E. LAWLER III Y RICHARD HACKMAN, Behavior in Organizations Tokyo, McGraw-Hill, , Cap. 5 (1975)
- HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL, Sao Paulo, Pioneira, - Principios de Administración, p. 369 (1964)
- GARY DESSLER, México, Prentice Hall, **Administración de personal**, p. 321 (2001)

### REVISTAS:

1. DECISIÓN, La revista del cambio empresarial, “**Las pymes como proveedores de las grandes empresas**”. DECISIÓN Edición 25
2. FÉLIZ, SOCORRO. “**El Poder y las PYMES.**” DECISIÓN, No. 25
3. MILAN, JULIO. “**Hay que apoyar a las PYMES.**” SEÑALES, No. 81. Enero de 2009

4. Revista Líderes. (18 diciembre 2006) - “Conceptos. ¿Qué es una pyme?.. p. 4
5. EKOS, Economía y Negocios (Octubre 2004) - “PYMES el pilar oculto de la economía”. No. 126, p. 17
6. Paúl Rosero. (Diciembre de 2005) - Créditos, más de 300 microempresarios quiteños reciben un espaldarazo. Revista Gestión. p. 59.

### **PÁGINAS DE INTERNET:**

1. ASÚNSOLO DEL BARCO, ALEJANDRO “Pymes y tecnología: ¿Estamos en ello?”. [www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes\\_mspix](http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/pymes_mspix)
2. RUIZ, JOSÉ VICENTE. “Las Pymes y la tecnología”. [www.mastermagazine.info/articulo/10516.php](http://www.mastermagazine.info/articulo/10516.php)
3. VALENZUELA RODRÍGUEZ, JUAN ALONSO “Las TICS en las PYMES” [www.wikilearning.com/monografía/las\\_tics\\_en\\_las\\_pymes](http://www.wikilearning.com/monografía/las_tics_en_las_pymes)

Tomado de Diario el Mercurio. Página web MIC [http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4](http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-pymes&Itemid=4)

<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>

<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>

<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/cultura-organizacional-de-las-pymes.htm>

<http://www.scribd.com/doc/18110451/Maestria-en-Administracion-de-Pymes-Guia-de-estudios>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm>

<http://gerencia.over-blog.com/article-las-nuevas-empresas-45946979-comments.html>

<http://www.mailxmail.com/curso-direccion-rrhh-ambito-gestion-calidad/sistemas-incentivos-recompensa>

<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/53.htm>

<http://www.ri-ol.com/bloga/2007/03/15/la-importancia-de-la-seguridad-industrial/>

## ANEXO 1

CRÉDITO DIRECTO	
DESTINO	Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente. Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc. Asistencia técnica.
BENEFICIARIO	Personas naturales. Personas jurídicas sin importar la composición de su capital social (privada, mixta o pública); bajo el control de la Superintendencia de Compañías. Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con personería jurídica.
MONTO	Hasta el 70%; para proyectos nuevos. Hasta el 100% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta. Desde US\$ 100,000* Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total):  *El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.
PLAZO	Activo Fijo: hasta 10 años. Capital de Trabajo: hasta 3 años. Asistencia Técnica: hasta 3 años.
PERÍODO DE GRACIA	Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja
TASAS DE INTERÉS	Capital de trabajo: 10.5%; Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años.. 11% hasta 10 años.
GARANTÍA	Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes
DESEMBOLSOS	De acuerdo a cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN
SITUACIONES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO	Aporte del cliente en:  Construcción: Hasta el 40% del costo del proyecto, conforme a normativa vigente de la CFN (incluye valor de terreno).



FINANCIAMIENTO	<p>Se financia:</p> <p>Terreno: Solamente en proyectos de reubicación o ampliación, conforme a normativa vigente de la CFN.</p>
REQUISITOS	<p>Para créditos de hasta US\$ 300,000 no se requiere proyecto de evaluación.</p> <p>Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético.</p> <p>Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.</p> <p>Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.</p> <p>Carta de pago de los impuestos.</p> <p>Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.</p> <p>Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.</p> <p>Proformas de la maquinaria a adquirir.</p> <p>Proformas de materia prima e insumos a adquirir.</p>

FUENTE: Corporación Financiera Nacional

## ANEXO No. 2

**No. Empresa CIU Tamaño**

### **PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS**

1 MACAFRI	1511	Pequeña
2 Agro Industrial	1511	Pequeña
3 SOLYPROD	1511	Pequeña
4 LA SUIZA	1511	Mediana
5 Produplant	1511	Pequeña
6 Carsanfermi	1511	Pequeña
7 La Campesina Cía. Ltda.	1511	Pequeña
8 Juris Cía. Ltda.	1511	Mediana

### **ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.**

9 Pastrycook S.A.	1541	Pequeña
10 Galletas Broome Cía. Ltda.	1541	Pequeña
11 Hildapan Cía. Ltda.	1541	Pequeña
12 Panificadora La Canasta	1541	Mediana
13 Pasteleria Royal Cía. Ltda.	1541	Mediana
14 El Pan Frances S.A.	1541	Mediana
15 Classic Bun	1541	Pequeña
16 Grupo Moderna	1541	Mediana
17 Ambato Cía. Ltda.	1541	Mediana
18 Mr Bagel	1541	Mediana

### **ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.**

19 Industrial Prodemsa	1549	Pequeña
20 Productos SKS Farms Cía. Ltda.	1549	Pequeña
21 Arvasa S.A	1549	Pequeña
22 Café Moca Cía. Ltda.	1549	Pequeña
23 Avi-Forte	1549	Pequeña
24 ILCA Cía. Ltda.	1549	Pequeña
25 Everfrut	1549	Pequeña
26 Inperglen S.A.	1549	Pequeña
27 Fincovie S.A.	1549	Pequeña
28 Gabianny	1549	Pequeña
29 Cofica Export S.A.	1549	Pequeña
30 Aurico Cía. Ltda.	1549	Mediana
31 Alimentos Fortesan	1549	Mediana
32 Prod. Lacteos González	1549	Mediana
33 Ilcon S.A.	1549	Mediana

### **PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.**

34 Elasticos San Jorge	1711	Pequeña
35 Textiles Tornasol	1711	Pequeña
36 Intela Cía. Ltda.	1711	Pequeña
37 Cumberland Cía. Ltda.	1711	Pequeña
38 Karffany Cía. Ltda.	1711	Pequeña
39 Ind. Piolera Ponte Selva S.A.	1711	Mediana

40 Fibratex Cía. Ltda.	1711	Mediana
41 Morlantex S.A.	1711	Mediana
42 Alexa Tejidos Cía. Ltda.	1711	Mediana
43 Politex	1711	Mediana
44 S.J. Jersey Ecuatoriana	1711	Mediana

**FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.**

45 Casa Bonita-Carla Decoraciones	1721	Pequeña
46 A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña
47 FATEX	1721	Pequeña
48 Prisma Hogar	1721	Mediana
49 Nidal	1721	Pequeña
50 Textiélites	1721	Pequeña
51 Mikonos S.A.	1721	Mediana
52 La Forroteca Cia. Ltda.	1721	Pequeña

**FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.**

53 Ketsatex	1810	Pequeña
54 Confecciones Coyote Cía. Ltda.	1810	Pequeña
55 Alco Textil	1810	Pequeña
56 Industrias Prisma Tex Cía. Ltda.	1810	Pequeña
57 Fabrica de tejidos Lanar	1810	Pequeña
58 Jasa Internacional	1810	Pequeña
59 Rita Cobo Terán Cía. Ltda.	1810	Pequeña
60 VANIDADES	1810	Pequeña
61 PERICLES PICLES	1810	Pequeña
62 Industrias Jogging	1810	Pequeña
63 PRUNEX Cía. Ltda	1810	Mediana
64 Lenceria Fina S.A	1810	Mediana
65 Creaciones Deportiva	1810	Mediana
66 Creamoda	1810	Mediana
67 ANAHI DISEÑOS	1810	Mediana
68 FABICON Cía. Ltda.	1810	Mediana

**ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE FABRICACION DE CALZADO.**

69 FABRICAL Cía. Ltda.	1920	Pequeña
70 Manufacturas Flores Haro	1920	Pequeña
71 Buestan Manufacturas en cuero	1920	Mediana
72 Curtiembre Renaciente	1920	Mediana
73 Industria Nacional de Calzado S.A.	1920	Mediana

**FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.**

74 Klass muebles	2022	Pequeña
75 Sertorr Cía. Ltda.	2022	Pequeña
76 Modulares Cía. Ltda.	2022	Pequeña
77 Aserradero San Antonio Cía. Ltda.	2022	Pequeña
78 Muepromodul Cía. Ltda.	2022	Pequeña

79 Muebles Artempo Cía. Ltda.	2022	Mediana
80 Servimad Cía. Ltda.	2022	Pequeña
81 Ecuachapas Cía. Ltda.	2022	Mediana
82 Decoración Integrada	2022	Mediana
83 Ramiro Villagómez	2022	Pequeña

#### **FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.**

#### **FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.**

84 CARTONERA ANDINA S.A	2101	Pequeña
85 INDECA	2101	Pequeña
86 CARTOPEL S.A.I.	2101	Pequeña
87 CRANSA S.A.	2101	Mediana
88 INDUSTRIAS OMEGA	2101	Mediana
89 INCASA S.A.	2101	Mediana
90 ARTES GRAFICAS SEÑAL	2109	Pequeña
91 INDUSTRIAS KORES	2109	Pequeña
92 CONVERSA	2109	Pequeña
93 CORRUGADOS DEL ECUADOR	2109	Pequeña
94 MARKETPACHING	2109	Mediana

#### **EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.**

95 EKSEPTION Cía. Ltda.	2211	Pequeña
96 DUO DISEÑO	2211	Pequeña
97 CASA DEL ESTUDIANTE	2211	Pequeña
98 LIBRESA	2211	Pequeña
99 Ediecuatorial	2211	Mediana
100 Grupo Santillana	2211	Mediana

#### **EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.**

101 Anaconda Comunicación	2212	Pequeña
102 SISTEM GUIA METROHOY	2212	Pequeña
103 OFFSET POLY COLOR	2212	Mediana
104 Promostock	2212	Pequeña
105 Impremedios S.A	2212	Pequeña
106 PrismaCorp	2212	Pequeña
107 Davalos & Davalos	2212	Pequeña
108 Ediworld	2212	Pequeña

#### **ACTIVIDADES DE IMPRESION.**

109 JOPASI Cía. Ltda.	2221	Pequeña
110 Editorial Litocromo	2221	Pequeña
111 Decoprint Cía. Ltda.	2221	Pequeña
112 Ecuamag Cía. Ltda.	2221	Pequeña
113 Euroecuatorial INDGRAFS S.A.	2221	Pequeña
114 NewPrint Cía. Ltda.	2221	Pequeña
115 BVCATRAIDING Cía. Ltda.	2221	Pequeña
116 Cacorpo Cía Ltda.	2221	Pequeña

117 Vinuegraf	2221	Pequeña
118 GRAFICAS VASQUEZ	2221	Pequeña
119 SERVICIOS GRAFICOS GARZON	2221	Pequeña
120 IMPRENTA SANTA RITA	2221	Pequeña
121 IMAGO PUBLICIDAD	2221	Pequeña
122 Graficas Cobos	2221	Mediana
123 Publiempack	2221	Mediana
124 CE Gráfico. S.A.	2221	Mediana

#### **FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.**

125 Agromixtos Cia. Ltda.	2423	Pequeña
126 Flexo Fama	2423	Pequeña
127 Jorge Ibarra y Compañía	2423	Pequeña
128 Axaquim Chemicals	2423	Pequeña
129 HARVESTING FERTILIZE	2423	Pequeña
130 LABORATORIOS LUPERA	2423	Pequeña
131 Brontho del Ecuador	2423	Mediana
132 Qualipharm	2423	Mediana
133 Lamosan	2423	Mediana
134 CHOVA DEL ECUADOR	2423	Mediana
135 DICHEM DEL ECUADOR	2423	Mediana

#### **FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.**

136 Quimiam Industrial	2424	Pequeña
137 Atchem Corporation	2424	Pequeña
138 Tensid-Chemie S.A	2424	Pequeña
139 Nerelia Torres Productos Ind.	2424	Pequeña
140 Lim Fresh Cía. Ltda.	2424	Pequeña
141 Sifflet Cía Ltda.	2424	Pequeña
142 Royal Chem	2424	Pequeña
143 ECUADOMINIO	2424	Pequeña
144 COSMETICA NANCY RIOS	2424	Pequeña
145 PRODUCTOS BELLE	2424	Pequeña

#### **FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.**

146 Indupetra Cía. Ltda.	2520	Pequeña
147 Improlim	2520	Pequeña
148 Plastimec	2520	Pequeña
149 SYRO Cía. Ltda.	2520	Pequeña
150 QUIMICA COMERCIAL	2520	Pequeña
151 FLOREMPAQUE	2520	Pequeña
152 Ideplást Cía. Ltda.	2520	Mediana
153 Ramplast Cía. Ltda.	2520	Mediana
154 EMPAQUIM	2520	Mediana
155 Rhenania S.A.	2520	Mediana

156	Evoplaster	2520	Mediana
157	Poliacrilart Cía. Ltda.	2520	Mediana
158	Plastiflan	2520	Pequeña
159	Ecuavastos	2520	Mediana
160	Acrilux	2520	Mediana
161	Loscocos	2520	Pequeña

#### **FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.**

162	BOVARCO CIA. LTDA.	2811	Pequeña
163	INPRODAL	2811	Pequeña
164	INCOAYAM	2811	Pequeña
165	ESYCMET CIA. LTDA.	2811	Pequeña
166	METALBOSCO CIA. LTDA	2811	Mediana
167	PROCELEC CIA. LTDA.	2811	Mediana
168	VAL - PAS	2811	Pequeña
169	ANDICONS CONSTRUCTOR	2811	Pequeña
170	ESACERO S.A	2811	Mediana
171	IMECANIC	2811	Pequeña

#### **TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O**

172	Esmetal S.A.	2892	Pequeña
173	Promecyf Cia. Ltda.	2892	Pequeña
174	Sisbal S.A	2892	Pequeña
175	Ferrometales Zaldumbide	2892	Pequeña
176	Autoferpa	2892	Pequeña
177	Galvomental S.A	2892	Pequeña
178	e- manufacturing Cia. Ltda.	2892	Pequeña
179	Industrias Logacho	2892	Pequeña
180	Claves La Gard Cia. Ltda.	2892	Mediana

#### **MATERIAL.**

181	MODULARES IVAN RON Cía. Ltda.	3610	Pequeña
182	MADERDISEÑO S.A.	3610	Pequeña
183	MODULDIEM Cía. Ltda.	3610	Pequeña
184	MULTIFORMAS	3610	Pequeña
185	AMBIENTE MODULAR AMM	3610	Pequeña
186	MUEBLERIA ROSITA	3610	Pequeña
187	TECHNOSWISS Cía. Ltda.	3610	Pequeña
188	ITALMUEBLE Cía. Ltda.	3610	Pequeña
189	EQUIPAR	3610	Pequeña
190	MULTIOFICINAS Cía. Ltda.	3610	Mediana
191	DECOSA Cía. Ltda.	3610	Mediana

**ANEXO 3**
**BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**
**PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES**
**CIU D1711**

CIU	N° EXPEDIENTE	NOMBRE	RUC	LUGAR	CALLE PRINCIPAL	N°	INTERSECCIÓN
D1711.2.09	54175	TEJIMANIA CIA. LTDA.	1791349598001	QUITO	PAN. NORTE KM. 6½ JUNTO A ESKIMO		
D1711.2.01	1079	TEXTILES MAR.Y.SOL SA	1790012298001	QUITO	FCO COMPTE	N31-05	CAMINO A LA PISCINA
D1711.2.01	1524	INDUSTRIAL POLITEX SA	1790012778001	QUITO	6 DE DICIEMBRE	6695	ABDON CALDERON
D1711.2.02	11100	ELASTICOS SAN JORGE CIA LTDA	1790013847001	QUITO	NUNEZ DE BONILLA	N25-34	Y ARMENDARIS
D1711.1.00		INDULANA SA	1790020215001	QUITO	CAP RAFAEL RAMOS	E4-162	Y JACINTO JIJON Y CAAMANO
D1711.2.01	12580	ECUATORIANA TEXTIL DE TEJIDOS PLANOS CIA LTDA PLANITEX	1790225194001	QUITO	AVEDA. JAIME ROLDOS AGUILERA	E4-27	E ISIDRO AYORA
D1711.1.00	13590	LANERA MILMATEX S.A.	1790346153001	QUITO	JUILIAN QUITU	OE4-248	SAGALITA
D1711.1.00	14776	CREVITEX S. A.	1790388298001	QUITO	10 DE AGOSTO	000170	PASAJE LOS CACTUS
D1711.2.01	7715	INDUSTRIAL SAN ESTEBAN SA	1790462927001	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N70-121	Y PABLO PICASSO
D1711.2.02	15390	INDUSTRIAS PRISMA.TEX C LTDA	1790541711001	QUITO	PASAJE LOS CACTUS	100	10 DE AGOSTO
D1711.1.00	16098	FABRICA DE HILOS PINTO C LTDA	1790609499001	QUITO	FRAY MARCOS GEOFRE	OE 615	MARIANO TURREY
D1711.1.00	18550	MULTIPUNTO CIA. LTDA.	1790938891001	QUITO	RAMON BORJA	2-163	AV. 10 DE AGOSTO
D1711.2.01	50124	ENNOBLECIMIENTO TEXTIL-ENNOTEX S.A	1791082206001	QUITO	ENRIQUE GUERRERO	N71-113	FERNANDO DE VERA
D1711.3.00	50214	DISEÑO TEXTIL DITEX CIA. LTDA.	1791089855001	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N70-121	PABLO PICASSO
D1711.2.02	50242	CANEVAS CIA. LTDA.	1791116437001	QUITO	AV 6 DE DICIEMBRE	1907	Y BAQUERIZO MORENO
D1711.1.00	47012	TEXCARSA, TEXTILES CARCELEN S.A.	1791141954001	QUITO	INTEROCEANICA	KM 11.5	VIA TUMBACO
D1711.1.00	51126	UNI-PUNTO CIA. LTDA.	1791237382001	QUITO	RUMIPAMBA	OE2-67	BURGEOIS
D1711.2.09	54715	TEJIMANIA CIA. LTDA.	1791349598001	QUITO	BARTOLEME SANCHEZ	N72-224	ANTONIO BASANTES
D1711.1.04	90487	INDUSTRIAS GOVAIRA S.A	1791765885001	QUITO	DE LOS ACEITUNOS	E1-176	PANA NORTE
D1711.1.00	90419	TEJIDOS DE PUNTO TEJIPUNTO CIA. LTDA	1791766288001	QUITO	PASAJE CACTUS	100	AV. 10 DE AGOSTO
D1711.1.00	90881	TEXTILES TEXTINEL CIA. LTDA	1791770773001	QUITO	AV. DE LA PRENSA	4347	VACA DE CASTRO
D1711.2.02	92435	ACEVEDO VANIDADES & TEXTILES CIA. LTDA.	1791822250001	QUITO	LA ISLA	162	JAMAICA
D1711.1.00	92802	VIAMODA CIA. LTDA	1791831276001	QUITO	AV.AMAZONAS	1084	AV.NACIONES UNIDAS
D1711.1.00	151778	TEXTILES FASHION S.A. TEXTILFASHION	1791936213001	QUITO	AV. GRAN COLOMBIA	N12-144	JOSÉ MARTI
D1711.1.00	152693	TEXCOLOMBIA S.A.	1791963695001	QUITO	AMERICA	4050	ABELARDO MONCAYO
D1711.3.00	153359	FABRICACIONES TECNICAS ECUATORIANAS INFABTEC S.A.	1791985389001	QUITO	TDE LOS EUCALIPTOS	LT40	CALLE D
D1711.2.04	154779	SHINATEX S.A.	1792015065001	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	6695	ABDON CALDERON
D1711.1.01	158066	MEGASOCKS CIA. LTDA.	1792089840001	QUITO	CALLE A	LOTE 173	AV. GENERAL RUMIÑAHUI KM 4,5
D1711.2.00	1567564	RUCOPRINT CREACIONES E IMPRESIONES S.A.		QUITO	RAFAEL RAMOS	E6-65	EL MORLAN
D1711.3.00	157494	GROUPKONEXION CIA. LTDA.		QUITO	PABLO PALACIOS	E83	RAFAEL TROYA
D1711.0.00	88834	KARFFANY CIA. LTDA.	1791711203001	QUITO	LAS CASAS	OE4-49	CARVAJAL

**ANEXO 3****BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS****PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES****CIU D1711**

BARRIO	EDIFICIO	TELEFONO	FAX	PLANO	COORDENADAS	REPRESENTANTE LEGAL	TIPO CIA
		2471186	2479421			INES ABDO SARRAS	RESPONSABILIDAD LIMITADA
GUAPULO		2235447	2541641	5	A10	DALMAU PINTO JUAN FERNANDO	ANÓNIMA
EL INCA		2440161	2265485	7	D2	MORTENSEN LUND ALFRED	
LAGASCA		2527991	2556801	4	A10	ABEDRABBO KATTAN JORGE ALBERTO	
LA LUZ		2404778	2406090	7	B4	MENOSCAL VERA ENRIQUE XAVIER	
CARCELEN		2803184	2476360	7	B10	JARAMILLO CEPEDA INES CECILIA	
EL CONDADO		2493493	2490676	6	C7	IZURIETA CANOVA ARTURO GUILLERMO	
LA LUZ		2415114	2412147	7	B4	STADLER CORTES ROQUE	
CONDADO	LAS VIOLETAS GALPON 7 B	593496	293418	6	C7	PEREZ DARQUEA SANTIAGO GONZALO	
(COUNTRY DE LA FAE)		2410154		7	B3	VILLA CANO JOEL HERNANDO	RESPONSABILIDAD LIMITADA
EL BOSQUE		2445928	2445927	7	A2	PINTO ALBORNOZ PABLO ANDRES	RESPONSABILIDAD LIMITADA
		2401415	2401415	7	B4	JARAMILLO CEPEDA PABLO EDUARDO	
		2470451	2481973	7	B10	GUERINI LOPEZ IVAN ESTUARDO	
CONDADO	LAS VIOLETAS	2595059	2294569	6	C7	MANCHENO ALZAMORA CARLOS ESTEBAN	
LA FLORESTA		2542137	2560446	4	D10	ESQUERRE LORTIES JEAN LOUIS	
TRAS DE ROSE		2895042	2895042	10	5C	JARAMILLO CUEVA MARIA GABRIELA	ANONIMA
		3316676	3316676	4	B12	CEVALLOS GALLARDO AMPARITO DEL CARMEN	
CARCELEN		2471186	2479421	7	B10	ABDO SARRAS INES	
PARQUE DE LOS RECUERDOS		2472706	2485710	7	B7	MARTINEZ FERNANDEZ GONZALO	
EL LABRADOR		2813337		7	B3	VILLA CASTAÑO JUAN CARLOS	
		2533003	2591587	7	A5	ESPINEL ARIAS RAFAEL EDUARDO	RESPONSABILIDAD LIMITADA
LAS CASAS		2544118	2228114	4	A10	ACEVEDO PARRA FERNANDO MARCELO	
NACIONES UNIDAS	LA PREVISORA	2265567	2269445	7	C1	DAVALOS CARRASCO XAVIER FERNANDO	RESPONSABILIDAD LIMITADA
ALAMEDA	MM JARAMILLO ARTEAGA OFC. 412	2957115		4	B8	OSELLA VITTORIO	
AMERICA	MALDONADO LEON	2083167		4	B9	PALACIOS PIEDRA ALICIA REBECA	ANONIMA
COMITE DEL PUEBNO		2481952		7	C6	REINA PLACENCIA GALO ALFONSO	ANONIMA
EL INCA		2440161	2265485	7	D2	VALDEZ CUÑAS GUSTAVO ALFREDO	ANONIMA
PODER JUDICIAL		2323822	no tiene			SEGUNDO ALBERTO SANCHEZ MORALES	RESPONSABILIDAD LIMITADA
EL MORLAN		2417710		8	B3	CORTES ARTEAGA RUBEN DARIO	ANONIMA
LA TOLA		2959020	2951784	4	C7	MENDOZA GRANJA ALEJANDRO SALOMON	RESPONSABILIDAD LIMITADA
LAS CASAS		2565231		4	A10	ANDRES ALEJANDRO TORRES MUÑOZ	RESPONSABILIDAD LIMITADA



**ANEXO 3****BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS****PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES****CIU D1711**

ACTIVIDAD ECONOMICA	ESTADO
FABRICACION DE TODO TIPO DE TELAS Y TEJIDOS EN GENERAL, ELABORACION DE TODO TIPO DE HILADOS, PROCESOS DE TINTURACION	NO SE CONCRETO
La fabricación y comercialización de todos los textiles y confecciones	NO SE CONCRETO LA CITA
	CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
	CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
	CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
FABRICACION DE TEJIDOS, ESPECIALMENTE DE ALGODON, POLIESTER, Y ALGODON-POLIESTER	NO APLICA
Dedicarse a la Fabricación, comercialización y ventas de hilados y tejidos.	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
La actividad agrícola e industrial que tenga que ver con la fabricación textil con fibras naturales o sintéticas...	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO APLICA
	NO SE CONCRETO LA CITA
Dedicarse a toda clase de producción y comercialización de hilos, tejidos y textiles en general...etc.	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO LES INTERESA PARTICIPAR
La compañía se dedicará a todo el proceso de la industria textil desde la hilatura, tejeduría, confección hasta la comercialización de textiles confeccionados y productos terminados. A la confección, compra, venta importación, exportación, fabricació	NO SE CONCRETO LA CITA
	NO SE CONCRETO LA CITA
Elaboración, importación y exportación de hilos naturales y sintéticos, acrílicos, tejedura, confección de toda clase de telas, vestidos, estampados y todas las actividades relacionadas a la actividad textil, negociación al por mayor y menor; comer	NO APLICA
LA FABRICACION DE PIEZAS ESTAMPADAS, SERVICIO DE ESTAMPADO Y TROQUELERIA...	NO SE CONCRETO LA CITA
Fabricación y comercialización de hilos y fibras, así como de todo tipo de tejidos a base de fibras naturales, artificiales, sintéticas....	NO SE CONCRETO LA CITA
Comercialización fabricación transformación ensamblaje producción de productos textiles tanto en la República del Ecuador como para el exterior, compra venta intermediación y distribución dentro y fuera del país de toda clase de productos textiles	NO APLICA
Realización de toda clase de actos y/o contratos a la confección, estampado, fabricación, comercialización, importación, exportación de artículos promocionales y publicitario textiles industriales y de oficina, etc....	NO APLICA
Importación, distribución, comercialización y fabricación de artículos textiles, material POP , material promocional, publicitario y servicios de impresión...	NO APLICA
	CITA OBTENIDA Y CONCRETADA

## ANEXO 4

BASE DE DATOS PROPORCIONADA POR LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA (CAPEIPI)  
PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES

CHU	N° EXPEDIENTE	NOMBRE	RUC	LUGAR	CALLE PRINCIPAL	N°	INTERSECCION	BARRIO	EDIFICIO	TELEFONO	FAX	PLANO	COORDENADAS
D1711.1.00	18161	ALGODONERA TROPICAL CUATRO ARAYA CIA LTD.	1790879232001	QUITO	PAN. NORTE KM 69 CALLE SGO TORO SN								
D1711.0.03	48781	BEITEX S.A.	1791284291001	QUITO	ANTONIO FLOR N.74-105 Y JOAQUIN MANCHENO								
D1711.1.00	520	FCA. DE HILADOS Y TEJIDOS DEL ECUADOR	1790234630001	QUITO	LOS GRANADOS E11-124 Y 6 DE DIC					2459263	-		
D1711.3.00	1660	FILAMENTOS TEXTURIZADOS FILTEX S.A.	1790024199001	QUITO	GUANAZAN OE12-75 Y PAN. SUR KM 4½ SECTOR SAN BARTOLO					2676970	2674901		
D1711.2.02	151473	GARMENT S.A.	1791926463001	QUITO	AV.MALDONADO S10-178 Y CALVAS					2663808	2663815		
D1711.1.00	54761	INDUSTRIAL TEXTILES TORNASOL CIA. LTDA.	1791395379001	QUITO	CALDERON CACHA LT 5 Y GEOVANNI CALLES					2822521	2821598		
D1711.2.04	166059	TEXFOCAL S.A.	1792136555001	QUITO	DE LOS MOLLES E16-227 Y LOS OLIVOS			EL INCA		3260525			
D1711.1.00	651	INDUSTRIA PIELERA PONTE SELVA S.A.	1790021130001	QUITO	LOS GUARUMOS E9-77					2460205	2463709		
D1711.2.00	13589	EMPRESA TEXTIL SAN CARLOS CIA. LTDA.	1790345963007	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	1907	BAQUERIZO MORENO	LA FLORESTA		2542137	2560446		
D1711.3.00	14617	ACTUAL IMPRESIONES CREATIVAS CIA. LTDA.	1790458326001	QUITO	MANUEL CORDOVA GALARZA KM 4 Y PASEO EL SOL JUNTO A PROSISA					2350650	2350650		
D1711.2.01	45255	ECUASERTEX S.A.	1790686418001	QUITO	VIA A AMAGUANA	KM 3 1/2				2333044	2333044 102		
D1711.3.00	18333	TECNISTAMP CIA. DE ECONOMIA MIXTA	1790849465001	QUITO	LOS LUCEROS	SN	LA ALBORADA	PUSUQUI		2350179	2350179 111		
D1711.2.01	46575	TEXTILES CORDILLERA CORDITEX S.A.	1790994694001	QUITO	AV MALDONADO	14-365	Y CALVAS	EL RECREO		2663805	663815	3	D7
D1711.2.04	50471	AGROBOECIENCIA F.S. CIA. LTDA.	1791151674001	QUITO	GONZALO ZALDUMBIDE	N49-204	CESAR FRANK	DAMMER II		2412383	2413312	7	C4
D1711.1.00	47948	INTERFIBRA S.A.	1791255291001	QUITO	JOSE MARIA YBARZ TRAS BODEGAS ALMAGRO	SN	PANAMERICANA NORTE KM 12	CALDERON		2823997	2823934		
D1711.1.00	87962	HILTEXPOY S.A.	1791436210001	QUITO	LOS ARENALES	SN	MARIANA DE JESUS	CARAPUNGO		2822588	2822588		
D1711.2.02	151473	GARMENT S.A.	1791926463001	QUITO	AV. MALDONADO	S10-178	CALVAS	EL RECREO	LA INTERNAC	2663804	2663815	3	D7
D1711.2.01	160249	MEGA PROVEEDORES DEL ECUADOR ECUAMEGAPROVEC S.A.		QUITO	GUALAQUIZA	OE4-88	LUIS TUFINO	EL ROSARIO		2504772		7	A5
D1711.0.00	1027	ALEXA TEJIDO	1791934628001	QUITO	VICENTE DUQUE	LOTE 2A	JUAN DE SELIS	CARCELEN INDUSTRIAL		2470081		4	D10
D1711.0.00	10582	CUMBERLAND CIA. LTDA.	1790037134001	QUITO	BERNANDO DE LA CRUZ	120	MARIANA DE JESUS			2541240	221849		
D1711.0.00	50138	FIBRATTEX CIA. LTDA	17911082052	QUITO	JUAN BARREZULETA	N73-68	DOMINGO RENGIFO	PONCIANO ALTO		2482404			
D1711.0.00	50274	INTELA IND. TEXTIL LATINOAMERICANA C.L.	1791125762001	QUITO	DUCHICLA	400		CALDERON		2822337	2822524		
D1711.0.00	15651	S.J. JERSEY ECUATORIANO C.A.	1790550176001	QUITO	DE LOS CEREZOS	OE1-321	REAL AUDIENCIA	RUMINAHUI		2807817			

ANEXO 4

BASE DE DATOS PROPORCIONADA POR LA CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA (CAPEPI)  
PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES

REPRESENTANTE LEGAL	TIPO CIA	ACTIVIDAD ECONOMICA	ESTADO
HORACIO ARAYA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	La elaboración del hilo de fibra cortado, de tejidos de punto y plano, pañales tintorería y toda clase de artículos textiles.	NO SE CONCRETO LA CITA
MANUEL FERNANDO ALMEIDA TERAN	ANÓNIMA	ELABORACION DE HILOS NATURALES Y SINTETICOS ACRILICOS TEJEDURA CONFECCION DE TODA CLASE DE TELAS	NO SE CONCRETO LA CITA
EMILIO ISAIAS	ANÓNIMA	La compañía de manera especial establecerá una fábrica de hilados y tejidos y consiguientemente podrá realizar todas las operaciones necesarias al desenvolvimiento y actividad de fábrica comprando bienes raíces y	NO SE CONCRETO LA CITA
JOHN ABRAHAM HANDAL SAID	ANÓNIMA	Instalar un complejo industrial para texturizar, tejer y comerciar en filamentos continuos...	NO SE CONCRETO LA CITA
DIEGO HERNAN ORDOÑEZ GUERRERO	ANÓNIMA	Fabricación directamente o por subcontratación, comercialización , distribución de tejidos y confecciones en todas sus formas, al por mayor y menor...	NO CORRESPONDE EL TELEFONO
NESTOR JOFRE IZURIETA SANCHEZ	RESPONSABILIDAD LIMITADA	FABRICACION DE HILOS ASI COMO FABRICACION DE TINTURA Y ACABADO DE TEJIDOS DE FIBRAS NATURALES	CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
ENRIQUE JEAN PIERRE JIJON GABORIAU	ANÓNIMA	Elaboración, fabricación, confección, producción, transformación, comercialización y distribución de productos textiles	NO APLICA
GIUSEPPE GUERINI CASARI	ANÓNIMA	Actividad textil en todas sus fases, esto es, hilatura, tejeduría, tintorería y mas actividades conexas	CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
JEAN LOUIS ESQUIERRE LOURTIES	RESPONSABILIDAD LIMITADA	La instalación y mantenimiento de una planta industrial que se dedicará a la fabricación de telas, satines, toalleros y en general a todo lo relacionado con la rama textil, la comercialización de los mismos y su distribución...	NO SE CONCRETO LA CITA
MARCELO PATRICIO CEDEÑO MOLINA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	CANC. DE INSCRIPCION ANOTADA EN RM	NO APLICA
HELMUT ALFONSO RECALDE CAPELO	ANONIMA	DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NON INSC. EN RM	NO SE CONCRETO LA CITA
CARLOS JULIO CEVALLOS SILVA	ECONOMÍA MIXTA	ELABORACION DE ESTAMPADOS EN TODAS SUS FASES	NO SE CONCRETO LA CITA
CARRERA BENITEZ JORGE FERNANDO	ANONIMA	Industria de productos textiles confecciones productos químicos metalmecánicos de cuero de vidrio etc	NO SE CONCRETO LA CITA
PADILLA GALARRAGA WASHINGTON AUGUSTO	RESPONSABILIDAD LIMITADA	Importación, exportación y comercialización de fibras sintéticas, productos electrónicos y químicos, su formulación y asistencia técnica.	NO APLICA
JORGE ALBERTO ABEDRABBO LARACH	ANONIMA	ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE FIBRAS DE HILOS, TELAS Y EN GENERAL DE TODO TIPO DE ARTICULOS TEXT	NO SE CONCRETO LA CITA
JORGE ALBERTO ABEDRABBO LARACH	ANONIMA	ELABORACION COMERCIALIZACION DE FIBRAS HILOS TELAS Y EN GENERAL TODO TIPO DE TEXTILES	NO SE CONCRETO LA CITA
CARRERA BENITEZ JORGE FERNANDO			NO CORRESPONDE EL TELEFONO
CAIZA CASTRO LOLA VERONICA	ANONIMA	Elaboración de estampados. Fabricación, comercialización de tejidos, hilos y telas. La importación y/o exportación de piezas, partes, elaborados, semielaborados o materias primas y más artículos para el ramo de la confección.	NO APLICA
ALMEIDA NARANJO DANIEL FEDERICO			CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
HAGER MOLNAR JUDIT	RESPONSABILIDAD LIMITADA		CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
DASSUM MURILLO	RESPONSABILIDAD LIMITADA		CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
NORA SIGAL YANKILEVICH	RESPONSABILIDAD LIMITADA		CITA OBTENIDA Y CONCRETADA
JOSE GILBERTO VALDERRABANO	ANONIMA		CITA OBTENIDA Y CONCRETADA



**ANEXO 5**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA**



**ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Quito, 27 de Abril de 2009

Estimado empresario:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en convenio con la Universidad de Cartagena - Colombia, y en cumplimiento de sus principios y misión, está interesada en promover y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las empresas, llevando a cabo una investigación que busca caracterizar a la Pyme de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas. En esta encuesta se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada. Con ella no se pretende mostrar resultados específicos por empresas, sino realizar un análisis del sector con el fin de proponer acciones que hagan más competitivas a las empresas del sector.

Nombre del encuestador \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1 Nombre o razón social de la empresa \_\_\_\_\_

1.2 RUC / Cédula No. \_\_\_\_\_

1.3 Domicilio: Calle principal \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Intersección \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_

1.4 Nombre de la persona que responde la encuesta 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

1.5 Cargo de la persona que responde la encuesta 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

1.6 Teléfono \_\_\_\_\_

1.7 Correo electrónico \_\_\_\_\_

1.8 ¿Cómo es la distribución del capital de la empresa según su origen? (La suma debe dar 100%)

- a. Privado Nacional \_\_\_\_%
- b. Público \_\_\_\_%
- c. Extranjero \_\_\_\_%

1.9 Código CIIU \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

2.1 ¿El año anterior, la empresa utilizó internet para su operación?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

2.3 ¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?

(Respuesta múltiple)

- a. Comercio electrónico con clientes \_\_\_\_
- b. Comercio electrónico con proveedores \_\_\_\_
- c. Promoción y ventas electrónicas \_\_\_\_
- d. Transacciones financieras electrónicas \_\_\_\_
- e. Ninguna \_\_\_\_

2.4 La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:

(Respuesta única)

- Tecnología fija: \_\_\_\_
- Tecnología flexible: \_\_\_\_

2.5 En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):

- d. Nacionales \_\_\_\_%
- e. Extranjeros \_\_\_\_%

2.6 En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la generación de empleo

- a. El desarrollo tecnológico \_\_\_\_
- b. El desarrollo de los sistemas de información \_\_\_\_
- c. La gestión organizativa \_\_\_\_

2.7 En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....

- Investigación básica \_\_\_\_
- Investigación aplicada \_\_\_\_
- Desarrollo experimental \_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_

2.8 ¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

2.9 Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? \_\_\_\_ %

2.10 ¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? (*Respuesta Múltiple*)

- a. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) \_\_\_\_\_
- b. Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) \_\_\_\_\_
- c. Innovaciones organizativas (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) \_\_\_\_\_
- d. Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) \_\_\_\_\_

2.11 Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

(*Respuesta única*)

- Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas \_\_\_\_\_
- Reducción de los costos \_\_\_\_\_
- Aumento en la capacidad de producción \_\_\_\_\_
- Mejora en el diseño y desarrollo de los productos \_\_\_\_\_
- Ampliación de la gama de productos \_\_\_\_\_
- Mejora en el clima organizacional \_\_\_\_\_
- Talento humano más competente \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ (8) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.12 ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)

(*Respuesta Múltiple*)

- Limitaciones de orden económico \_\_\_\_\_
- Limitación en la actitud o capacidad del personal \_\_\_\_\_
- Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación \_\_\_\_\_
- Limitaciones a la capacitación tecnológica \_\_\_\_\_
- Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- No hay obstáculos \_\_\_\_\_

2.13 ¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?

(*Respuesta única*)

- Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional \_\_\_\_\_
- Transformar ideas en bienes o servicios comerciales \_\_\_\_\_
- Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades \_\_\_\_\_
- Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ (5) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.14 ¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?

- Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente \_\_\_\_\_
- Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales \_\_\_\_\_
- A partir de la reconversión de energía \_\_\_\_\_

- Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje\_\_\_\_\_
- A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos\_\_\_\_\_
- La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto\_\_\_\_\_
- Otra\_\_\_\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- No hay prácticas de producción más limpia\_\_\_\_\_

(Selección múltiple)

### SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

3.1 ¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?

(Respuesta única)

- Ninguno \_\_\_\_
- Primaria \_\_\_\_
- Secundaria \_\_\_\_
- Técnico o tecnológico \_\_\_\_
- Universitario sin título \_\_\_\_
- Universitario con título \_\_\_\_
- Especialización \_\_\_\_
- Maestría \_\_\_\_
- Doctorado \_\_\_\_

3.2 Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:

- a. Personal sin remuneración
- b. Personal permanente
- c. Personal temporal

3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

3.4 ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

3.5 ¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal?\_\_ %

3.6 ¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_
- NO \_\_\_\_

3.7 Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. \_\_\_\_

3.8 Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua \_\_\_\_\_

3.9 Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a

la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 ( 1=menor , 5=mayor ), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:

- a. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado \_\_\_\_\_
- b. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo \_\_\_\_\_
- c. Constitución de círculos de calidad \_\_\_\_\_
- d. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos \_\_\_\_\_
- e. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal \_\_\_\_\_
- f. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo \_\_\_\_\_

3.10 Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias \_\_\_\_\_

3.11 Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:

(Respuesta única)

- Empresas externas (Outsourcing) \_\_\_\_\_
- Empresas internas (Departamento de personal) \_\_\_\_\_
- De forma mixta \_\_\_\_\_

3.12 ¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial?

(Respuesta múltiple)

- Incapacidad para atraer empleados capacitados \_\_\_\_\_
- El perfil de los empleados no está alineado con la empresa \_\_\_\_\_
- No pueden retener a los empleados mejor calificados \_\_\_\_\_
- Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.13 ¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?

(Respuesta única)

- Si \_\_\_\_\_

12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)

Anual \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- No \_\_\_\_\_

3.14 Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?

(Respuesta única)

- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes \_\_\_\_\_
- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático \_\_\_\_\_
- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización \_\_\_\_\_
- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles \_\_\_\_\_

3.15 ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?

(Respuesta única)

- Solo de salud ocupacional \_\_\_\_\_
- Solo de seguridad industrial \_\_\_\_\_
- Cuenta con ambos \_\_\_\_\_
- No cuenta con ninguno de los dos programas \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



3.16 ¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?

(Respuesta múltiple)

- De enfermedad general \_\_\_\_\_
- De accidentes de trabajo \_\_\_\_\_
- De enfermedad profesional \_\_\_\_\_
- De ausentismo \_\_\_\_\_ (1)
- De inducciones en Salud Ocupacional \_\_\_\_\_
- Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) \_\_\_\_\_
- Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP \_\_\_\_\_
- Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos \_\_\_\_\_
- No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados \_\_\_\_\_

#### SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

4.1 ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

4.2 ¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados? (La suma debe dar 100%)

- a. Mercado local, provincial o regional \_\_\_\_\_ (%)
- b. Mercado nacional \_\_\_\_\_ (%)
- c. Mercado extranjero \_\_\_\_\_ (%)

4.3 ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?

(Respuesta única)

- 1 solo mercado \_\_\_\_\_
- 2 mercados \_\_\_\_\_
- 3 mercados \_\_\_\_\_
- 4 o más mercados \_\_\_\_\_

#### SECCIÓN 5. RECURSOS ORGANIZATIVOS

5.1 La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_
- Está en construcción \_\_\_\_\_

5.2 En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados  
\_\_\_\_\_

5.3 De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos \_\_\_\_\_

5.4 ¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Score Card?

(Respuesta única)

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

5.5 De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta) \_\_\_\_\_

5.6 De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?

(Respuesta única)

- Innovación y creatividad \_\_\_\_\_
- Flexibilidad frente al cambio \_\_\_\_\_
- Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) \_\_\_\_\_
- Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.7 Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

- Autorrealización \_\_\_\_\_
- Éxito profesional o promoción \_\_\_\_\_
- Deseo de logro \_\_\_\_\_
- Integración en grupo social \_\_\_\_\_
- Deseo de prestigio \_\_\_\_\_
- Dinero \_\_\_\_\_

5.8 De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) \_\_\_\_\_

5.9 ¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?

(Respuesta única)

- a. Desagradable \_\_\_\_
- b. Apático \_\_\_\_
- c. Normal \_\_\_\_
- d. Interesante \_\_\_\_
- e. Activo y muy estimulante \_\_\_\_

5.10 ¿Con cuál de los siguientes modelos de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 \_\_\_\_\_
- ISO 14001 \_\_\_\_\_
- ISO 22000 \_\_\_\_\_
- ISO 27001 \_\_\_\_\_
- OHSAS 18001 \_\_\_\_\_
- HACCP \_\_\_\_\_
- PYME Nch 2909 \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- Ningún modelo de gestión \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 6. CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS

6.1 ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?

(Respuesta única)

- Productos poco diferenciados de alto precio \_\_\_\_\_
- Productos poco diferenciados de bajo precio \_\_\_\_\_
- Productos diferenciados de alto precio \_\_\_\_\_
- Productos diferenciados de bajo precio \_\_\_\_\_
- Productos enfocados a segmentos de mercado específicos \_\_\_\_\_
- No se puede definir una estrategia concreta \_\_\_\_\_

6.2 ¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:

(Respuesta única)

- La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. \_\_\_\_\_
- La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. \_\_\_\_\_
- La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. \_\_\_\_\_
- La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. \_\_\_\_\_

6.3 ¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) \_\_\_\_\_
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) \_\_\_\_\_
- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial \_\_\_\_\_
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales \_\_\_\_\_
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) \_\_\_\_\_
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) \_\_\_\_\_
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas \_\_\_\_\_
- **Ninguna de las anteriores** \_\_\_\_\_

6.4 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?

(Respuesta única)

- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento \_\_\_\_\_
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red \_\_\_\_\_
- La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

6.5 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?

(Respuesta única)

- La integración funcional \_\_\_\_\_

- La integración espacial \_\_\_\_\_
- La integración inter temporal \_\_\_\_\_
- La integración empresarial \_\_\_\_\_
- Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 7. RECURSOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7.1 ¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?

(Respuesta múltiple)

- Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión contable \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión de la nómina \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) \_\_\_\_\_
- Aplicaciones para la gestión de inventarios \_\_\_\_\_
- Software para la gestión de clientes (CRM) \_\_\_\_\_
- Software para la gestión documental (DMS) \_\_\_\_\_
- Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) \_\_\_\_\_
- Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7.2 ¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?

(Respuesta única)

- Sistema de Soporte a la toma de Decisiones \_\_\_\_\_
- Sistemas de Información Estratégicos \_\_\_\_\_
- Sistemas Transaccionales \_\_\_\_\_
- Sistemas de Información Geográfica (SIG) \_\_\_\_\_

7.3 Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.

(Respuesta única)

- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) \_\_\_\_\_
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) \_\_\_\_\_
- Inalámbrica (Wi Fi) \_\_\_\_\_
- Satelital \_\_\_\_\_
- Fibra Óptica \_\_\_\_\_
- Por red Celular (standard, EDGE de 3G, GSM) \_\_\_\_\_

## SECCIÓN 8. RECURSOS FINANCIEROS

8.1 ¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?

(Respuesta única)

- Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos \_\_\_\_\_
- Nivel de las tasas de interés \_\_\_\_\_
- Falta de información \_\_\_\_\_
- Costos administrativos de transacción \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- No hay barreras \_\_\_\_\_

8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? \_\_\_\_\_%

8.3 Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:

- a. Corto plazo (menor a un año) \_\_\_\_\_%

- b. Mediano plazo (de uno a tres años) \_\_\_\_\_%
- c. Largo plazo (más de tres años) \_\_\_\_\_%

Comentarios

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias!

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestado

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestador